ямعنة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

واقعا إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من
وجهة نظر إداريها

إعداد
ربا عاصم صادق الجعبري

إشراف
الدكتور سمير أبو ازنيد

رسالة ماجستير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل
2010م
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من
وجهة نظر إداريها

إعداد
رنا عاصم صادق الجعبري

إشارة
الدكتور سمير أبو ازنيد

2010م
واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء
من وجهة نظر إداريها

إعداد
ربا عاصم صادق الجعبري

نوقشت هذه الرسالة
يوم الاثنين بتاريخ 2/8/2010 م الموافق 21/شعبان/1431هـ

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور سمير أبو ازنيد (مشرفاً ورئيساً)
الدكتور راتب لجعبري (عضواً داخلياً)
الدكتور أسامة شهوان (عضواً خارجياً)
إنني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يوم إلاّ قال في غده: لو غير
هذا لكان أحسن ولو زيد كذا لكان يُسْتَحَسِن ، ولو قُدِّمَ هذا لكان
أفضل ، ولو ترك هذا لكان أجمل وهذا من أعظم العبر، وهو دليل
على استياء النقص على جملة البشر

القاضي عبد الرحيم بن علي البيساني
الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى حكمتي .......... أبي الحبيب

إلى من علمتي علم الحياة إلى نور حياتي .......... أمي الحبيبة

إلى القلب الكبير ونعى الحنان .................. جدتي الحبيبة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة .......... إخوتي وأخواتي الأحباء

إلى الروح التي سكنت روحي .................. صديقتتي لمى

إلى من تدوفت معهم أجمل اللحظات .......... عائلتي وصديقاتي

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل ....

الباحثة
شكر وعرفان

لا يسمى إلا أن أتقدم الشكر لخالقي ومولائي الذي أمندي بالقوة وأعانني على الوصول إلى هذه المرحلة ... وأسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم وخدمة لأبناء أمتي ووطني.

وانطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى الدكتور سمير أبو ازنيد الذي مدني من منابع علمني بالكثير، والذي ما توالي عن مد يد العون والمساعدة لي في جميع المجالات.

وأتقدم بالشكر إلى جامعة الحبيبية جمعة الخليل وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي ... إدارة وهيئة تدريسية والعاملين في المكتبة والتسجيل والسكرتارية وجميع الأقسام، لما قدموه لي من مساعدة ومساندة بمسيرة ثابتة في مسارتي العلمية وأحترم بالذكر أعضاء قسم إدارة الأعمال والدكتور راتب الجعبري الدكتور شريف أبو كرشن، والدكتور محمد الجعبري على دعمهم المتواصل لمسارتي العلمية كما وأتقدم بالشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموفرين على ما تكتبونه من عنا في قراءة رسالتتي وإغنائها بملاحظاتهم القيمة، وإلى المحكرين لاستبانيت الدراسة.

كما وأتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في البلديات الذين تكبدوا الجهد في تعيين الاستبانيت وإلى والدي وأخي معتصم الحبيبين لجهدهما ومساعدتهما لي في توزيع وجمع استبانيت الدراسة وإلى كل من ساعدني وساعدني على إكمال هذه الرسالة إلى أن ترى النور.

رضا عاصم صادق الجعبري
ملخص

أجريت هذه الدراسة في العام 2010، وقد اقتصرت على بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم ضمن التصنيفات ("أ" و "ب") والبالغ عددها (15) بلدية وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم، وتحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمل.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد جرى توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب المسح الشامل على مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 255 استبانة على كامل مجتمع الدراسة ت استرداد 223 استبانة منها وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 194 استبانة.

أوضحت نتائج الدراسة أن واقع إدارة المعرفة كان منخفضاً في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقف (1.45). بينما أظهرت النتائج وجود إدراك كبير لدى الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وأن الفروق كانت بين الإداريين من حملة درجة البكالوريوس لصالح حملة درجة البكالوريوس الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى، وكانت الفروق أيضاً بين الإداريين من حملة درجة البكالوريوس وحملة درجة الماجستير، الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى كذلك.
كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة متوسطة الدرجة لإدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذه الممارسة (3.06)، مع وجود فروق بين المجموعين في ممارسة عمليات إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية وكانت الفروق وفق متغير عدد سنوات الخبرة في أبعاد: توليد المعرفة ونشرها.

وكانت الفروق بين الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات والإداريين ذوي سنوات الخبرة من 11-15 سنة لصالح الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات الذين أُكدوا بدرجة أعلى على ممارسة عمليات إدارة المعرفة، بينما كانت الفروق وفق متغير عدد دورات التدريبية في بعد تطبيق المعرفة بين الإداريين الذين تلقوا أقل من 5 دورات تدريبية والإداريين الذين تلقوا أكثر من عشر دورات تدريبية الذين أُكدوا بدرجة أعلى على ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعد التطبيق في البلديات.

كما بُنيت نتائج الدراسة وجود علاقة طربيعية ذات دلالة إحصائية عند المستوى =0.05 بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداري بها.

بناء على نتائج الدراسة أوصت الباهرة بمجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تطوير الهياكل التنظيمية للبلديات بما يتضمن وجود دائرة مختصة بإدارة المعرفة في البلديات، وإدخال إدارة المعرفة ضمن الخطط الإستراتيجية للبلديات، وإنشاء فرق عمل متخصصة تضم موظفين من دوائر الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتدريب والتخطيط والتطوير تكون مهمتها نشر
مفهوم إدارة المعرفة وتنظيم عمليات إدارة المعرفة وتخصيص جائزة سنوية للبلديات التي تحقق أفضل تحسن في الأداء.
Abstract

This study was carried out in 2010 and include only the municipality of Hebron governorate and Bethlehem governorate, that were classified (A,B) by the Ministry of local government. The number of those municipalities rose to (15). The study aimed to realize the reality of knowledge management at the aforementioned municipalities and to define the role of knowledge management in improving performance.

The researcher relied on the descriptive analytical method to achieve the goal of this study. A questionnaire was used as an instrument to collect data, the questionnaires were distributed by mean of comprehensive survey, the number of distributed questionnaires were 255 and those that were returned and found usable are 194.

The Results of the study showed that the reality of knowledge management was low at municipalities of Hebron and Bethlehem governorates from point of view of their administrators, the arithmetic average here rose to (1.45) whereas results showed considerable realization at administrators on concept of knowledge management with differences of statistical consideration attribute to variation of educational Qualifications. the differences among administrators holding diploma and B.A degree was in favor of holders of B.A degree whose realization degree of the concept of knowledge management is the highest. The differences, too, among administrators holding diploma and M.A degree whose degree of realization of concept of knowledge management was the highest.
The study, in addition, showed an average degree of practice of knowledge management operations at municipalities of Hebron and Bethlehem governorates the arithmetic average here rose to (3.06) with differences of statistical considerations attributed to variations in years of experiences and number of training courses. The differences in years of experiences in the dimension of generating knowledge and publishing such knowledge. The differences among administrators of experiences among administrator of experience less than 5 years and those of 11-15 years were in favor of less than 5 years, who confirmed in a bigger degree the practicing of knowledge management operation; while differences attribute to the number of training course in applying knowledge among administrators who received less than 5 training courses and administrators who received more than 10 training courses who confirmed with a bigger degree the practicing of knowledge management operations in regard to the dimension of application in municipalities. The result of the study also showed a forward relation of statistical consideration at the level $\alpha=0.5$ between knowledge management , improving performance of internal operations and improving learning and growth in municipalities of Hebron and Bethlehem governorates, from point of view of their administrators.

Based on the findings the researcher suggested a number of recommendations. The most remarkable focused on the necessity to develop the organizational structure of the municipalities which shall include a specialized department to manage knowledge in municipalities, and to include knowledge management to the strategic plans oh municipalities , and to start specialized team from department of human resources, IT and planning and development departments whose duties shall include the spread of the concept of
knowledge management and organizing knowledge management operations; then having an annual prize for municipalities whose achievement and performance are the best.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

يتضمن هذا الفصل مقدمة عن إدارة المعرفة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أسئلة البحث، فرضيات البحث، متغيرات البحث، مبادرات البحث، أهمية البحث، منهجية البحث وإجراءاتها حدود البحث، هيكل البحث.

1.1 مقدمة:

لما كانت المعرفة تمثل المركز الحضاري للأمم والشعوب عبر التاريخ البشري، وتتدخل في جميع مجالات الحياة، سواء كانت الاجتماعية أو السياسية أو غيرها من المجالات، وتحتل مجالاً رحبًا وأساسياً في المجال الاقتصادي للمرحلة الراهنة، فقد أثيرت العديد من الكتب والباحثين في مجال العلوم الإدارية للاستفادة من التطور المعرفي وتسخيره للفكر الإداري المعاصر.

كما تعتبر إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر، كما تعتبر نبرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاظم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. وقد

---

1 طالب، علاء وآخرون، "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م.
2 ناصف، أحمد، "رؤية مستقبلية في إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية والتدريبية والتدريبية المعاصرة"، المؤتمر الدولي الثالث للتعليم بالإنترنت، مصر، 2004م.
تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات، فإن دور إدارة المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفعال لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات، وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات كواهرها، وتحقيق التطور والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات.

وقد جاء هذا البحث الذي يعتبر الأول من نوعه في فلسطين (على حد علم الباحثة) ليتناول هذا الموضوع الحيوي في مجموعة من البلدات الواقعة في محافظتي الخليل وبيت لحم وذلك للتركيز على أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري في البلدات بهدف الرقي بأداء البلدات الإداري.

2.1 مشكلة البحث:

أدى انتشار مفهوم إدارة المعرفة إلى توجه عدد من البلدات إلى تطبيق إدارة المعرفة بهدف تحسن الأداء فيها. وقد اتجه عدد من البلدات في الدول العربية المجاورة إلى تطبيق إدارة المعرفة مثل "د. عبد الوهاب، سمير، "دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2007م.

عليان، محمد خليل، "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م.
أمانة عمان في الأردن⁵ وبلدية دبي في الإمارات العربية المتحدة⁶، وحاول هذا البحث إظهار واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر إداريبها،

ومن هنا وتمكمن مشكلة البحث في الإجابة على السؤالين التاليين:

• ما هو واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها؟
• ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها؟

٣.١ أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

١- التعرف على واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

• دراسة الوضع الحالي لإدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم.
• التعرف على مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة.
• تحديد عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، وضع الأهداف، التوليد، التخزين، النشر، التطبيق) الممارسة في البلدات.

⁵ http://www.ammancity.gov.jo
⁶ www.dm.gov.ae
- تحديد دور إدارة المعرفة في تحسن أداء بلديات محافظتي الخليل و بيت لحم ويتفرع عنه الأهداف الفرعية التالية:

• تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية.

• تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين التعليم والنمو.

- التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تساهم في زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء البلديات من وجهة نظر إداريها.

4.1 أسئلة البحث:

في ضوء ما تقدم يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

2. ما مدى إدراك الموظفين الإداريين في البلديات لمفهوم إدارة المعرفة؟

3. ما هي عمليات إدارة المعرفة التي تمارس حاليا في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من حيث (التشخيص، وضع الأهداف، التوليد، التخزين، النشر، التطبيق)؟

4. ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

5. ما دور إدارة المعرفة في زيادة التعليم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟
6. التوصل إلى توصيات ومقترحات قد تساهم في زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة

ودورها في تحسين أداء البلدات؟
5.1 فرضيات البحث:

يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اختلاف بين إدراك إداري البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالات $\alpha = 0.05$ يعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي والوظيفة والعمر وعدد الدورات التدريبية وسنوات الخبرة، ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

1. لا يوجد اختلاف بين إدراك إداري البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالات $\alpha = 0.05$ يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

2. لا يوجد اختلاف بين إدراك إداري البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالات $\alpha = 0.05$ يعزى إلى متغير الوظيفة.

3. لا يوجد اختلاف بين إدراك إداري البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالات $\alpha = 0.05$ يعزى إلى متغير العمر.

4. لا يوجد اختلاف بين إدراك إداري البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالات $\alpha = 0.05$ يعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

5. لا يوجد اختلاف بين إدراك إداري البلديات لمفهوم إدارة المعرفة عند مستوى الدلالات $\alpha = 0.05$ يعزى إلى عدد الدورات التدريبية.
الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريتها وفقاً إلى متغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

1. لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريتها تعزى إلى متغير العمر.

2. لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريتها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريتها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

4. لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريتها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات
إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى
متغير عدد الدورات التدريبية.

لفرضية الرئيسيه الثالثة: لا توجد علاقة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين
أداء العمل في البلديات ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات
الداخلية في البلديات.

2. لا توجد علاقة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وزيادة التعلم والنمو
داخل البلديات.

6.1 متغيرات البحث

المتغير المستقل: الفئة العمرية، ومؤهل العلمي، والمسمي الوظيفي، سنوات الخبرة، وعدد
الدورات التدريبية ، عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، وضع الأهداف، التوليد، التخزين، النشر،
التطبيق)

المتغيرات التابعة: تحسين أداء البلديات ( العمليات الداخلية ، التعلم والنمو)

ويوضح الشكل (1.1) نموذج متغيرات البحث المستقلة والتابعة.
ال 있는데

1. تنامي الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة في الدول العربية وتوجه بعض البلديات في

الدول العربية إلى استحداث وحدة لتطبيق إدارة المعرفة مثل بلدية دبي.

2. رغبة الطالبة كونها مستخدمة في بلدية الخيل وبالتالي ترغب في تطوير واقع إدارة

المعرفة في البلديات.

الشكل (1.1) نموذج متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

المتغيرات المستقلة

- الفئة العمرية المؤهل العلمي
- المستوى الوظيفي
- سنوات الخبرة
- عدد الدورات التدريبية

عمليات إدارة المعرفة

- التشخيص، تحديد الأهداف، التوليد، التخزين، النشر،
3. بناء كفاءات الطالبة في البحث العلمي بما يؤهلها الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.
8.1 أهمية البحث:

تكمّن أهمية هذا البحث في أنه يتناول موضوعًا إداريًا بمس جوهر أعمال البلديات، لاعتبار الخدمات المقدمة من البلديات عصب الحياة للمجتمع المحلي.

كما تتضح أهمية هذا البحث من الناحية الأكاديمية كونه أول دراسة متخصصة في مجال إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم (على حد علم الباحثة) حيث إن البلديات عينة البحث تفتقر إلى وجود إطار تنظيمي واضح لإدارة المعرفة فيها، بالرغم من ممارسة هذه البلديات لजوانب من إدارة المعرفة مما يجعل من الضرورة تسيط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء البلديات للمساهمة في تطبيق إدارة المعرفة بصورة منهجية ضمن خطط واضحة.

كما تكمّن أهمية البحث بالنسبة للباحثة في تنمية قدراتها في النقد والتحليل، وزيادة معرفتها بمفهوم إدارة المعرفة وتحسين أداء العمل في البلديات. كونها تعمل مستخدمة في بلدية الخليل.

9.1 منهجية البحث وإجراءاتها:

1.9.1 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم حيث تم إجراء البحث على البلديات التي صنفت من قبل وزارة الحكم المحلي بدرجات ("أ" و "ب") وقد بلغ
عدد هذه البلديات (15) وبلغ عدد الموظفين الإداريين في هذه البلديات (255) موظفاً وموظفة بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من دوائر شؤون الموظفين في هذه البلديات.

2.9.1 عينة البحث:

استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من أفراد مجتمع البحث الذي تكون من جميع الموظفين الإداريين في بلديات محافظة الخليل وبنيت لحم والتي تم تصنيفها من قبل وزارة الحكم المحلي ("أ" و "ب") وقد بلغ عددهم (255) موظفاً وموظفة.

3.9.1 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على المصادر التالية لإعداد هذه البحث:

1. المصادر الثانوية: دراسات مكتوبة حيث اعتمدت الباحثة على المراجع والبحوث والدوريات التي تعالج موضوع البحث، وكذلك تم نشره على شبكة الإنترنت من دراسات ومقالات علمية لها علاقة بالبحث.

2. المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على الاستبانة للتعرف على آراء المبحوثين في الجوانب المتعلقة بموضوع البحث؛ فقد تم تصميم الاستبانة التي تكونت بدورها من أربعة أسئلة رئيسية: اشتمل القسم الأول على معلومات عامة، ضمت مصادر البحث المستقلة في حين ضم القسم الثاني مقياس واقع إدارة المعرفة ضمن ثلاثة محاور رئيسة وهي: واقع إدارة المعرفة، وإدراك مفهوم إدارة المعرفة وممارسة عمليات إدارة المعرفة وزعت على ستة محاور رئيسية وهي:
تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة. في المقابل ضم القسم الثالث مقياس دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وزعت على محورين رئيسيين هما: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية، ودور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية، وضم القسم الرابع أسئلة مفتوحة بهدف الحصول على تجربة نجاح في ممارسة إدارة المعرفة في البلدات المبحوثة.

4.9.1 منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء البحث، حيث تم جمع البيانات ومن ثم تحليلها وملخصها وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

10.1 حدود البحث:

الحدود المكانية: اقتصرت هذا البحث على البلدات الفلسطينية في محافظتي الخليل وبيت لحم التي تم تصنيفها ("أ" و "ب") من قبل وزارة الحكم المحلي.

الحدود الزمنية: تم جمع بيانات البحث من خلال الاستبانة ومن ثم تحليلها واستخراج نتائج البحث في النصف الأول من العام 2010.

الحدود البشرية: اقتصرت هذا البحث على الموظفين الإداريين في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم المصنفة ("أ" و "ب").

الحدود الموضوعية: إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية وتحسين النمو والتعلم.
11.1 خطة البحث

يتكون البحث من خمسة فصول هي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل مشكلة البحث، أهداف البحث، أسئلة البحث، فرضيات البحث، متغيرات البحث، مبزرات البحث، أهمية البحث، منهجية البحث وإجراءاتها.

الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري للدراسة بما فيه من أدبيات خاصة بالبحث والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يشمل منهجية البحث وأدواته.

الفصل الرابع: يشمل الإطار العملي والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: يشمل النتائج والتوصيات.

12.1 مفاهيم البحث ومصطلحاته:

المعرفة: هي مجموعة من الحقائق وجهات النظر والأراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة.
وتعتبر المعرفة تفسير المعلومات المتعلقة بظروف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه
الحالة

إدارة المعرفة: العمليات والأدوات والـ"السلوكية" التي يشتركون في صياغتها وأدائها المستفيدين من
المنظمة، لاكتساب واحترام وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل
التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف

الأداء: سلوك عملي يؤدي فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويمثل في أعمال وتصرفات
وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة

العمليات الداخلية: جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تميزها بها المنظمة عن غيرها من
المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغآيات وأهداف المالكين

_________________________

7 حجازي، هيثم، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005م
8 المحياوي، سعد، وآخرون: "إدارة المعرفة مفاهيم أساسيةنمادج وعمليات"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة
العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004م، 40
9 المبيضين، علقة وآخرون: "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية
الإدارة، القاهرة، 2001م، 34
10 أديس، وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقات الأداء المتوازن"، دار وائل
للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 224
النمو والتعلم: يقصد بالنمو تحدي وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لتحقيق نمو وتعلم طويل الأجل، وتتعلم المنظمة وتتطور من خلال تجربتها وقردتها في وضع أفكار العاملين والإدارة فيها موضوع تطبيق حيث يتحقق التعلم والنمو من خلال قدرات العاملين وقرارات أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية.

البلدية: وتعرف بالهيئات المحلية وهي وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي إداري معين (قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997 المادة (1))

الموظفون الإداريون: من يقومون بوظائف وواجبات وأعمال إدارية متنوعة في مجالات مختلفة وتشمل أعمال شؤون الموظفين والأعمال المالية والمحاسبية والمستودعات والتموين والمشترات والتسويق والأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذه المجالات. ولأغراض البحث وتحقق أهدافها تم تصنيف الوظائف الإدارية ضمن مجموعات هي مدير/ رئيس قسم، المحاسبة والتدقيق والرقابة، الإدارة، دائرة الهندسة حيث تدرج هذه الوظائف ضمن دوائر الإدارة والمحاسبة وخدمات الجمهور والتخطيط والتطوير والهندسة والتدقيق.

---

11 إدريس، وائل وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 224.
الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مراجعة للأدب النظري المتعلق بموضوع البحث والذي حصلت عليه الباحثة من خلال اطلاعها على الكتب والدراسات من مكتبات الجامعات الفلسطينية والعربية والدراسات المنشورة عبر شبكة الإنترنت، والتي ساعدت الباحثة على بناء أفكارها في تصميم منهجية واستبانة البحث.

وقد استمر هذا الفصل على أربعة مباحث؛ المبحث الأول يتناول الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة، وعالي المبحث الثاني الأدب النظري المتعلق بالأداء، وتطرق المبحث الثالث إلى الأدب النظري المتعلق بالبلديات، وخصوص المبحث الرابع إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث.

2.2 المبحث الأول: الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة

يتناول هذا المبحث مراجعة للأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة وسيتم في البداية التطرق إلى مفهوم المعرفة من حيث مفهومها وأنواعها ومصادرها والعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة,
ثم سنتم مراجعة الأدب النظري المتعلق بمفهوم إدارة المعرفة من حيث مفهوم إدارة المعرفة والتطور التاريخي لها وأهميتها ومجالاتها وعملياتها ومزاجها، والعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، وإدارة المعرفة والزبون، والمشكلات الناجمة عن تطبيق إدارة المعرفة.

1.2.1 مفهوم المعرفة:

عرضت الأدبيات أكثر من تعريف لمفهوم المعرفة وتعرض البحثمات مجموعة من هذه المفاهيم:

فقد عرف الفلسفة الغربيون المعرفة على أنها معتقد صادق مبرر وهو مفهوم طرحه لأول مرة أفلاطون واتجهوا إلى المقارنة بين المذهب العقلي الذي يرى أن المعرفة يمكن بلوغها استنبطأً من خلال الاحتكام إلى مضامين عقلية مثل المفاهيم والقوانين والنظريات أو المذهب التجريبي الذي يرى أن المعرفة تشتق استقراءً من خلال خبرات حسية معينة.

و يرى العلم أن المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة وتشمل المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة ومعرفة -كيف-

بينما يرى طالب أن مفهوم المعرفة هو توليفة من المعلومات والتكنولوجيا ويزداد تأثيرها ازدياداً كبيراً عند تقاسمها.

12 توفيق عبد الرحمن، "إدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغيير"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004م، 35.

13 العلي، عبد الستار وأخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المعرفة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006م، 26.

14 طالب، علاء وآخرون، "إدارة المعرفة الزبون"، دار الصافا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 56.
وقد عرّفت عليان بأنها مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها.

وذكر المحياوي أن المعرفة كل شيء ضمّني أو ظاهري يستلزم الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صادقة.

2.2.2 أنواع المعرفة:

أشارت الأدبيات السابقة إلى عدة تقسيمات للمعرفة فقد قسمها Liebowitz إلى:

1. المعرفة الإجرائية

نشاط عقلي محدد، لذا يقال عنها بأنها تغطي "قطع" تعرف كيف".

2. المعرفة بدلات الألفاظ

وتشمل إدراك الكلمة بنية ومعنا، والعلاقات البنائية للكلمة في هيكلية الجملة، وكيفية إنشاء القواعد، والمعاني، والحقائق من هذه المفردات اللغوية.

---

15 عليان، محمد خليل، "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة

16 المحياوي، سعد وآخرون، "إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004 م، 20

17 Liebowitz, Jay, "Knowledge organizations: what every manager should know", Lucie Press, 1998, 4
3. المعرفة العرضية Episodic Knowledge وتستغرق هذه المعرفة في سلسلة الأحداث العرضية والعلاقات المؤقتة القائمة بين هذه الأحداث، والتي تظهر الحاجة المستمرة إلى استرجاعها حسب الحاجة القائمة لها، مثل المهارات المطلوبة لتشغيل الحاسوب، أو إجراء عمليات حسابية محددة التي لا تتطلب استذكارا بصورة دائمة بل تستثمر هندسة المعرفة العرضية على طريقة تحقيق ذلك.

4. المعرفة البيانية (التصريحيّة) Declarative Knowledge تنتجه للإنسان التصريح أو بيان ما لديه من معارف للعالم المحيط به. إن هندسة المعرفة من هذا النوع تمثل الجسر أو الوسيلة التي تنقل من خلالها خبرات ومعرفة المتخصصين إلى الآخرين، وتصبح قابلة للتبادل في الكتب والمجلات، ودائرة الحوار.

5. ما وراء المعرفة Meta-Knowledge والتي تتضمن قدرة الكائن البشري على تحديد ما يتواجد لديه من معارف، وأساليب توظيف هذه المعرفة عند ظهور الحاجة لها وتقع هذه المعرفة في حيز القدرات الكامنة لدى الكائن البشري، والتي تبرز عند الحاجة، ودون سابق إشعار.

ويتفق السلمي وحسن وطالب ونجم، والعريقي في تصنيف المعرفة إلى الأنواع التالية:

---

السعدي، علي "إدارة التمظيم نماذج وتكتنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2003م، ص. 184.

حسن، حسين "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م، ص. 22.

طالب، علاء وآخرون "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، ص. 58.
المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تكون كامنة في عقول البشر أو المعرفة التي يحفظها العقل وتتحتوي الذاكرة وتحاول في فترات متباينة أن تستذكروا عبر آليات التفكير المعروفة، وهي معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتجارب ذاتية ومن الصعب إخراجها أو المشاركة بها أو نشرها وحفظها بقواعد البيانات، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات؛ لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحس والقدرة على الحكم وهذا ما يجعل دون ترميزها أو إيضاحها للآخرين وقد صنف رزوقي23 المعرفة الضمنية إلى الفئات التالية:

المعرفة الموضوعية (OBJECTIVE KNOWLEDGE) وهي معرفة يتقاسمها أفراد المنظمة وتتمثل بجسد المعرفة المهنية المشتركة من خلال نظم المعلومات وقواعد البيانات المتاحة في المنظمة.

المعرفة الآلية (AUTOMATIC KNOWLEDGE) وهي معرفة يكتسبها الفرد خلال العمل وتتمثل بالمهارات والمواهب والأدوات الشخصية من خلال الاحتكاك الجيد والاتصال الفعال.

21 "إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004م، 44.
22 "العبري، بسيم "دور مدخل إدارة معرفة العمل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، اليمن 2008م.
23 رزقي، نعيمة "رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة" مجلة مكتبة الملك فيد الوطنية المجلد 9، العدد 2، 2004م.
المعرفة التجميعية (COLLECTIVE KNOWLEDGE) وهي تتمثل بمعرفة الجماعة الكاملة داخل المنظمة والمثلة في ذهن العاملين بها.

ومن الأمثلة على المعرفة الضمنية الحقائق والبيانات الثابتة، وجهات النظر والمفاهيم، الأحكام والتوقعات والمعتقدات.  

ثانيًّا: المعرفة الظاهرة أو الصريحة Explicit Knowledge وهي المعرفة الرسمية القياسية المكتوبة و المرمزة المُعبر عنها كما ويسهل وصفها وتحديدها ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن تخصيصها واسترجاعها. وهي معرفة قابلة للنقل والقياس ويمكن إبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو نصي ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية. ومن الأمثلة عليها المعرفة في الكتب والمراجع بالسياسة العامة، الإجراءات، المستندات، المنشورات، المعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة وتكون المعرفة الظاهرة المعرفة بالسوق والمنافسين ومعلومات الزبائن والأسماء التجارية. ويوضح الجدول (1.2) مميزات المعرفة الصريحة والضمنية.

24 حجازي، هيثم، "إدارة المعرفة مدخلاً نظرياً"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005م، 64.
25 العربي، بسم "دور مدخل إدارة معرفة العمل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، اليمن 2008، 7.

35
<table>
<thead>
<tr>
<th>المعرفة الضمنية</th>
<th>المعرفة الصريحة</th>
<th>المميزات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ليست موثقة</td>
<td>موثقة</td>
<td>المحتوى</td>
</tr>
<tr>
<td>صعبة</td>
<td>سهل</td>
<td>الوضوح</td>
</tr>
<tr>
<td>عقول البشر</td>
<td>الموقع</td>
<td>المميزات</td>
</tr>
<tr>
<td>صعب</td>
<td>سهل</td>
<td>الاتصال</td>
</tr>
<tr>
<td>الاتصال وجها لوجه، والرواية، القصص</td>
<td>تكنولوجيا المعلومات والوسائل الأخرى</td>
<td>وسيلة الاتصال</td>
</tr>
<tr>
<td>صعب</td>
<td>سهل</td>
<td>الخزن</td>
</tr>
<tr>
<td>ذات طابع شخصي</td>
<td>ليست ذات طابع شخصي</td>
<td>الإستراتيجية</td>
</tr>
<tr>
<td>الشخص</td>
<td>المنظمة</td>
<td>الملكية</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (1.2) مميزات المعرفة الصريحة والضمنية المصدر: (العرقي، 2008: 7)

2.2 مصادر المعرفة:

يوجد مصادر من أجل الحصول على المعرفة، أو اكتسابها هـما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

العرقي، بسم "دور مدخل إدارة معرفة العمل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عدن، اليمن، 2008، 7
أولا: المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعمّدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية الأفراد عبر الذكاء والعقل وخبرة المهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث ويراء الاختراق الداخلية.27

المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة منها: الزيون الذي يعتبر المصدر المتجدد للمعرفة التي تتطور المنتجات، والموردين، وهما مصدر المعرفة العميق عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات، والشركاء وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقر إليه المنظمة من معرفة وخبرات.28

4.2.2 العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

عندما نتحدث عن نظام إدارة المعرفة لا بد من التطرق إلى البيانات والمعلومات والمعرفة. فالبيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفيدة. أما المعلومات فهي بيانات منسقة ومرتبة بتوليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاصًا وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم يمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها، أما المعرفة فهي معلومة قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، فالعلومات إن لم تخضع للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة 29 كما يوضح الشكل (1.2).

---

27 المحياوي، سعد، وآخرون، "إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004 م، 28 طالب، علاء وأخرون، "إدارة معرفة الزيون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، 63.

28 العلي، عبد الستار وأخرون، "الدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006 م، 113.
المفهوم إدارة المعرفة:

يعترف المفجري30 إدارة المعرفة بأنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة لتحقيق أهداف المنظمة. بينما عرف حجازي31 إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيز وتقييم وتلبية التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظري مقصود وهادف، وهي عملية منظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.

وقد ذكر سكيرم32 أن إدارة المعرفة هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعانوية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

المراجع:
أباد، وآخرون، "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005م، 58.
حجازي، هيثم، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005م.
أما السلمي، فقد أشار إلى أن إدارة المعرفة هي التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجه، وتحليلها وتفصيلها واستنتاج مؤشرات ودلائل تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانتاج سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين.

وقد عرفها البطاينة على أنها الاهتمام من الإدارة بحالة المعرفة المتاحة للمنظمة وتطويرها واستخدامها، وإدارة الموارد المعرفية والقدرة على التكيف والتنقل وزيادة العملية الإبداعية، والمشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الأصول، ويمكن دراسة حالة إدارة المعرفة في المنظمة خلال الاهتمام بالرصد المعرفي والبنية التحتية لها، ومن خلال عملياتها.

وقد عرفها الكاسبة بأنها عبارة عن منهج منظف لتحديد وامتلاك المعلومة وتحويلها إلى معرفة وتصنيفها وحفظها وصيانتها وتوزيعها داخل المنظمة والمنظمة المتعلقة بالعمليات، المنتجات، الخدمات، الأسواق، العملاء والمنافسين والتكنولوجيا التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وأهداف المنظمة.

2.2.2 التطور التاريخي لإدارة المعرفة:


33 السلمي، علي "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" ، مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة ، 2002م، 190.

34 البطاينة، محمد تركي "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم والتنظيم في المصارف التجارية الأردنية" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2007م.

35 الكاسبة ، وصف: "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2007م، 49.
إن المشكلة الرئيسية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنوات، والحديث في موضوع إدارة المعرفة انحصر في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداها إلا في السنوات الأخيرة، وتحديداً بعد أن تم وضع بعض المفاهيم لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

(Don Marchand) هو Knowledge-Management الأول من استخدام مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات 36.

ويشير عبد الوهاب 37 إلى أن بعض العلماء يرون أن إدارة المعرفة ظهرت في العام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" بتطبيق "الأمريكية لتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يفتح المثيرون لإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. كما شهدت الثمانينات أيضا تطويرًا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة المقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به تزايد، بعد أن تنبت العديد من

37 عبد الوهاب، سمير، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، دورة مدن المعرفة، السعودية، 2005م، 5.
المنظمات مفهوم إدارة المعرفة. وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

7.2.2 أهمية إدارة المعرفة

ازدادت أهمية إدارة المعرفة نتيجة لانفتاح الأسواق العالمية وزيادة حدة المنافسة بين الشركات؛ مما دفع إدارة الشركات والمؤسسات إلى العمل على تحسين أدائها بمستوى الوسائل، ويشير الزيادات وطالب إلى مجموعة من المحاور التي تدفع الشركات إلى الاهتمام بإدارة المعرفة منها:

1. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

2. تُعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

3. تُعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيف التكاليف ورفع مواجهاتها الداخلية لتوليد الإبرادات الجديدة.

4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

5. تدعم الجهود للاستفادة من جميع المواقع الملموس وغير الملموس، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

6. المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.

عبد الونيب، سمير، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، ندوة مدن المعرفة السعودية، 2005م، 113

الزبيادات، محمد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008م، 60

طالب، علاء وآخرون، "إدارة معرفة الزيتون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 71.
7. إدارة المعرفة تُنشئ الأسواق الجديدة بسبب حدة المنافسة وسرعة إزدياد الابتكارات.

8. إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساسها الوعي بحالات الزبائن وتطلعاتهم.
8.2.2 مجالات إدارة المعرفة:

أياً كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل تنفيذ إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محدوداً من أجزاء المنظمة، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها41 وتركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة منها42.

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيزها.

2. تعزيز المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام المجتمع.

3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل.

4. تغيير وإعادة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة.

5. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومرافقتها والسيطرة عليها.

6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ومرافقة استخدام المعرفة للتأكد من أنه سيتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

---

41 حجازي، هيثم، "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005م، ص 27.
42 الزيدات، محمد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008م، ص 66.
9.2.2 عمليات إدارة المعرفة:

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثون في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئًا بدون تلك العمليات التي تغنيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنه وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

إن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعًا لمداخل دراستها؛ فمدخل الوثائق والمدخل التقني يؤكدان على عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية وإثرائها واستخدامها وإعادة استخدامها، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ونموذج القيمة المضافة فيؤكدان على عملية إكتشاف وتوليد المعرفة الجديدة، ووفقًا لهذه المداخل، فقد حددت ست عمليات موجهة لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، وتوليدها، وتخزينها، نشرها، تطبيقها.

وفيما يلي تفصيل لهذه العمليات:

أولاً: تشخيص المعرفة: من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة هو عملية تشخيص المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى؛ لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعتبر عملية

---

المحياوي، سعد، وأخرون، "إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004م، 58.

حسن، حسين، " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال "، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م، 26.

43
44
التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال؛ لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.45

ثانيًا: تحديد أهداف إدارة المعرفة: إن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:46

1. أخذ المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى المعرفة الآخرين.
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
5. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
6. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
7. تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، حيث تعمل كشبكة لأنشطة، تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.

45 المحياوي، سعد، وآخرون، "إدارة المعرفة: مفاهيم أساسية نماذج وعمليات"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتربية الإدارية، القاهرة، 2004 م، 62.
46 الزيات، محمد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008 م، 61.
8. العمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، والمساهمة في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
9. تهدف إلى الإبداع وإيجاد الوعي والتصميم الهدف والتكيف مع التغير والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
10. إثبات القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة في العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملا وتقديم الإنتاج.

ثالثاً توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عبر الشراء أو الاكتشاف أو الاكتساب وقد تتجسد بفكرة يقدمنها الفرد.

ويشير ناصف 49 إلى أن المعرفة تتولد من خلال أربع عمليات هي:

1. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته ضمنية مع الآخرين وجها لوجه - نقل مهارات وخبرات ومواقف وأحداث وممارسات من خلال الاتصال.

2. عملية تحويل معرفة صحيحة إلى معرفة صحيحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصحيحة لينجح - حكم مهارته وخبرته - في خلق أو تكوين معرفة جديدة وتحديث المعرفة وتطويرها.

حسن، حسین. "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م، 27.

طاشكني، زكيه. "إدارة المعرفة أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مدير الإدارة والمشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007م، 103.

3. عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة
المعرفة التنظيمية، من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخبزينها بالشكل الذي يمكن به
إعادة استخدامها والمشاركة بها من الآخرين من خلال وسائط التخزين للمعلومات.

4. عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيق المعرفة الصريحة أو
المشاركة بها واستخدامها في توزيع أو إعادة دراسة معرفتهم ضمنية عند التنفيذ والمشاركه
مع الآخرين - التفاعل مع الحدث ونقل الخبرات إلى الآخرين من خلال الاتصال الفعال
والمشاركة الجماعية.

رابعا: تخزين المعرفة والاحتفاظ بها: تتمثل عملية تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية
استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة
بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية
المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة
ومعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العامل. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في
توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والبيانات المخزنة. وتشكل مستودعات المعرفة قضية
مركزة في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمطالب
لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية
الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك 50 ويتخزين المعرفة
بطرق عديدة أهمها 51:

50 حسن حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع،
الأردن، 2007م.
51 "الإدارة الإبداعي في إدارة العلاقات العامة" ندوة تطوير الأداء في مؤسسات القطاع العام،
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2005م.
1. قيم كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومة جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الاطلاع عليها.

2. قيم شخص معلم بجمع المعلومات وتوزيعها بدقة وبطرق ليست استخدامها من قبل الجميع دون الاهتمام بتحليل وتفسير المعرفة أو بنشرها وتداولها بطرق فعالة.

3. قيم كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتفسير هذه المعرفة ثم تقوم بتخزينها بدقة بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة بيسر وسهولة.

4. جمع المعرفة بطريقة منظمة وواضحة ويتم تحليلها وتفسيرها ثم يتم تسجيلها وتجزئتها ليتم تزايشها بأفضل صورة ورارى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من أفراد المنظمة.

خامساً: نشر المعرفة وتوزيعها: يقصد بذلك إقلاع المعرفة من مصدرها إلى المتلقى في الوقت المناسب بهدف الاستفادة من هذه المعرفة.

ويتم نقل المعرفة ضمن مستويات مختلفة داخل المنظمة فمثلاً قد يتم نشر المعرفة من فرد إلى فرد أو من فرد إلى جماعة أو من فرد إلى مصدر غير مباشر أو من جماعة إلى جماعة أو من جماعة إلى المنظمة.

---

52 العلی، عبد النصار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006م، 350

وتتعدد المعرفة أحد الموجودات التي تزداد بزيادة التشارك بها  وعملية نشر المعرفة تتضمن
العمليات التي تشمل مصطلحات التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك
ومن الأساليب المتصلة لنشر المعرفة الظاهرة: الوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، بينما يمكن
نشر المعرفة الجماعية عن طريق الحوار والتدريب.

سادسةً: تطبيق المعرفة إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة
ونقل هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والتطبيق
يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تدعم تطبيق إدارة المعرفة من خلال تضمين المعرفة في روتين
العمل، حيث تساعده تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعرفة وتحديثها وسهولة الوصول
إليها وسرعة دمج المعرفة عن طريق أتمتة روتنين العمل

10.2.2 نماذج إدارة المعرفة

أجمع معظم نماذج إدارة المعرفة التي تم تطويرها من الباحثين على معالجة موضوع إدارة
المعرفة بروية موحدة، تظهرها على أنها عملية من مراحل متعددة تتكمل مع عمليات الأعمال في
المنظمة وتتطلب التغيير في هياكلها وأنظمتها الداخلية، وبما يشيع ثقافة المشاركة بالمعرفة والتعلم،
وعكست تلك النماذج اتفاقاً على عمليات إدارة المعرفة الجوهرية.

54 Tiwan, amrite, “The Knowledge Management Tool Kit “ second edition, Prentice
Hall, 2002, 59
55 الزياتات، محمد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،
2008م، 101
56 الزياتات، محمد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،
2008م، 103
57 Gottschalk, Petter “Knowledge Management System In Law Enforcement
Technologies And Techniques” , IDEN group publication, U.K, 2007, 25
58 المحياوي، سعد، وأخرون، "إدارة المعرفة مفاهيم أساسية نماذج وعمليات "، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة
العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2004م، 179
إن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفير لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذه بعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

ولكي تستخدم المنظمات تنفيذ ما تعزف عليه أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

11.2.2 علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وثيقة باعتبارها نوعاً من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة إدراك الأفراد، وننصح بالقوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقافة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام.

على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة استخراج الخبرات الشخصية والقواعد البدنية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي توصل إليها الإنسان ويتعرض عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك تقليدها إلى الآخرين.

ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المناقشة وطرح تفاصيل لقاءات تجمع الخبراء التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتعاون وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

كما تنجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيم إدارة المعرفة باستمرار مساعيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، أما إذا لم تتحقق هذه العلاقة فسكون النتائج عكسية.

---

59 دروزه، سوزان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأنشأها على تدريب الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008م، 43 ملحق رقم (1) نماذج إدارة المعرفة.

60 المغربي، عادل وأخرون، "رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه". سلسلة بحوث ودراسات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003م، 58.
2.2.2 إدارة المعرفة والزبون

لقد أصبح لإدارة علاقات الزبون (Customer Relationship Management CRM) اهتمام خاص وجانب بحتة الصدارة في مفاهيم إدارة الأعمال المعاصرة، وعلى هذا الأساس فإن قيمة المعرفة عن احتياجات الزبون وطبيعة الشرائية تحتاج إلى التركيز عليها بحيث أصبحت هي الأكثر أهمية، بحيث تتماشى مع التغيرات في ثقافة الأعمال، وتعمق الربط والعلاقة مع الزبائن.  

ويعرف طالب 63 إدارة معرفة الزبون على أنها مجموعة الجهود المبذولة من المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته، ثم الإيفاء بها وذلك من خلال توجيهه وجمع البيانات والمعلومات باتجاهين من المنظمة إلى الزبون وبالعكس وصولاً إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة بما يحقق رضاءه وولاءه وتمثل مدخلاً لإدارة المنظمة يعتبر فيه الزبون من مصادر المعرفة، فهي عملية تفاعل بين مبادئ إدارة المعرفة وإدارة علاقة الزبون.

أن إدراك أهمية معرفة الزبون سيكون الخطوة الأولى باتجاه تقوية وتدعم جو مشاركة المعرفة، وعندما تهتم المنظمة بتقديم المعرفة للزبون فإن التفاعل سيساعد الزبون في اتخاذ القرار وقوية رضاه وولاءه للمنظمة. إن مشاركة المعرفة بين العاملين والزبون تملك أغراضًا وخصائص مختلفة تمامًا عن إدارة المعرفة داخل المنظمة.  

المشاكل الناجمة عن تطبيق إدارة المعرفة

---

62 علي، عبد الستار وآخرون، "الدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسرية للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006م، 140.
63 طالب، علاء وآخرون، "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 92.
64 صادق، درمان، "العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات السوقية للمنظمات"، جامعة دهوك، العراق، 2008م، 1.
قد تظهر بعض المشاكل نتيجة التحول إلى إدارة المعرفة كتدريب بعض الموظفين في مشاركة المعرفة واستخدامها، بسبب شعورهم بأن سيطرتهم الوحيدة على المعرفة تعطيهم السلطة، إذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفيّة القيام بالعمل، وعدم احتمال الاستغناء عنه، وهناك احتمال أكبر لحصولهم على زيادة في الرواتب والأجور، ومن وجهة النظر الفردية، ليس هناك أي معنى للسماح لغيرهم بالمشاركة في المعرفة والمهارات التي يتقنون بها في ظروف تتصف بالمنافسة. وهنّا ترى الباحثة أنه على الإدارة العمل على حل هذه المشكلة من خلال التمريد لتطبيق إدارة المعرفة بتبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة بين الأفراد والعمل على تعريف الموظفين على ماهية إدارة المعرفة وأهميتها من خلال النشرات التوضيحية وتحفيز الموظفين على الإسهام في إدارة المعرفة من خلال المكافأت والحوافز المادية والمعنوية.

كما أنه قد تظهر المشاكل في تطبيق إدارة المعرفة تتعلق بعدم توفر التكنولوجيا، حيث أن هناك مشاكل مع الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى، وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وهنا ترى الباحثة أنه لا بد من توفير الموارد المادية الكافية لتطوير تكنولوجيا المعلومات وتبني الأساليب والبرامج الإلكترونية الحديثة وذلك لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تبادل البيانات والمعلومات.

---

65 دهمش، سعيد، "إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004 م، 28.
يتناول هذا البحث مراجعة للأدب النظري المتعلق بالأداء حيث سيتم في البداية التطرق لمفهوم الأداء وأبعاد الأداء المؤسسي ومتطلبات تطبيق الأداء المؤسسي، ومعايير الأداء ومفهوم قياس الأداء ومقاييس الأداء.

1.3.2 مفهوم الأداء

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهماماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام وهو يُعد الاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويُعد الأداء عنصراً محورياً لجميع حقول وفروع المعرفة الإدارية، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، واهتمام المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خاصاً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية.  

و يعرف المبصرين الأداء بأنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتحرقات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

---

66. عبد الرؤف، وائل، وآخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أسسية الأداء وبطاقة الأداء المتوازن", دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 39.
67. المبصرين، عقادة وآخرون، "التدريب الإداري الموجه بالأداء", سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001م، 34.
ويعرف درة الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى.

وقد عرف الكساسبة الأداء المؤسسي على أنه يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج ممتلكات مطلوبة من قبل المجتمع. والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها.

أما الأداء الوظيفي فيعرفه التميمي بأنه مجموعة السلوكيات الإدارية المبهرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء، حسن التنظيم، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعى نحو الاستجابة لها بكل حرص.

---
68 "كرزة، عبد الباري،" تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، سلسلة بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، 10.
69 "الكساسبة، وصفي،" دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن 2007م، 60.
70 "التميمي، باسم،" تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م، 15.
2.3.2 أبعاد الأداء المؤسسي:

أوضحت العديد من الدراسات أن الأداء المؤسسي يضم أبعادًا ثلاثية رئيسة تتضمن أداء الأفراد والوحدات التنظيمية ثم أداء المؤسسة. ويتم هذا الأداء من منظور علاقة كل طرف بالجانب الآخر، بمعنى أن تقييم أداء الأفراد يتم في ضوء أداء الأفراد في إطار وحدوداتهم (الأقسام) المتخصصة، كما أن تقييم أداء هذه الوحدات، أو الأقسام يتم في إطار النظم والسياسات العامة للمؤسسة التي تتضمن هذه الوحدات في حين أن أداء المؤسسة يتم في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها.

3.3.2 متطلبات تطبيق الأداء المؤسسي:

يتطلب تطبيق الأداء المؤسسي توفير عناصر أربعة أساسية لنجاح عملية الأداء وقياسها. ويمكن تناول المتطلبات الأربعة الأساسية للأداء المؤسسي على النحو الآتي:

1. الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة: تمثل الإدارة الإستراتيجية النشاط الإداري الذي يعمل على تحقيق الغايات الأساسية للمؤسسة وقوية موقفها أمام المنافسين مع تحقيق الرضاء المناسب للعملاء.

2. الشفافية: حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات اتخاذ القرارات.

---

71 يوسف، محمد محمود، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، 103

72 يوسف، محمد محمود، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، 108
3. المسألة: تتضمن المسألة مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تضمن التعرف على مدى
التزام العامل بأداء العمل وفقا لعقد الاتفاق المبرم معه في ضوء ما كلف به من برنامج
للتنفيذ.
4. تطوير النظم المحاسبية: كلما كان النظام المحاسبي والمالي واضحا من حيث الأهداف
والأولويات، كانت النتائج المرجوة تحقيقها وسبيل تنفيذها ساعد ذلك في تحقيق قدر أكبر من الاستفادة من
مخرجات هذا النظام بما يحقق ويرفع كفاءة تقييم الأداء الخاص بالمؤسسة.

**Performance Standards معايير الأداء**

المعيار والمعايير "Standard" هي "المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لقياس الأداء
وال المهنيات المحاسبية و أهدافها و غاياتها لاستخدامها في قياس الأداء 73" ، حيث يوجد نوعان من المعايير
المنظمة وأهدافها و غاياتها لاستخدامها في قياس الأداء 73" ، حيث يوجد نوعان من المعايير
التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم المشاريع، هما: المعايير الذاتية التي تتضمن مقارنة الأداء
الحالي بأداء أسابق، والمعايير الموضوعية التي تتضمن مقارنة الأداء الحالي للمشروع بأداء
المتاجر 74"، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي:

---

73 عبد الله، عبد اللطيف، "الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة

74 الدانمارك، 2009م.
مقياس لمخرجات العملية الإنتاجية في مقابل كل وحدة (Productivity) 

مدخلات للعملية الإنتاجية 75

الفعالية (Effectiveness) : التأكد أن المنظمة تقوم بالأشياء المطلوبة منها 76

الكفاءة (Efficiency) : استخدام أقل المصادر من المواد الخام و المواد البشرية والموارد المطلوبة.

النفوذ لإنتاج كمية المخرجات المطلوبة 77.

النوعية (Quality) : مدى ملاءمة المنتج للاستخدام ومدى مطابقة المنتج للمواصفات التصميم و متطلبات العمل 78

 لتحقيق الربح (Profit making) : تمثل الربح صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، و تقيس هذه النسبة مدى كفاءة و فاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة 79.

العمليات الداخلية (Internal process) : جميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء و غايات وأهداف المالكين 80.

السالمي، علاء، "نظم دعم القرارات" الطبعة الأولى، دار و اتل للنشر، الأردن، 2005م،60
طالب، علاء وآخرون، "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009م،157
侦ڈزی، وائی و آخرون، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أسسيات الآداء وبطقة الآداء المتوازن" ، دار و اتل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م،180
侦ڈزی، وائی و آخرون،"سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أسسيات الآداء وبطقة الآداء المتوازن" ، دار و اتل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م،224
النمو والتعلم (Growth and learning) 

التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لتحقيق نمو وتعلم طويل الأمد، وتعلم المنظمة وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار العاملين والإدارة فيها موضع تطبيق حيث يتحقق التعلم والنمو من خلال قدرات العاملين وقرارات أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية المتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج.

81 رضا الموظفين: شعور وإحساس داخلي له مؤشرات الخارجية الظاهرة في سلوك الموظف، ويتآثر بما يحيط بالموظف من ظروف نفسية واجتماعية واقتصادية.

82 رضا الزبائن (العملاء): يمثل نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء بين ما تم إنجازه وما تم الحصول عليه من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها منظمة الأعمال.

83 التحديث والابتكار: طرق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها، الذي لم يعد يقتصر على تصميم منتج معين وإنما تقديم أشياء جديدة للزبائن لم يفكروا فيها على الإطلاق.

84

81 أدريس، وائل وزهير، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أسسيات الأداء وثبات الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 244

82 ربيعي، ناصر، "الأعمال القياسية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2006م، 35

83 أدريس، وائل وزهير، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أسسيات الأداء وثبات الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر الطبعة الأولى، الأردن، 2009م، 194
5.3.2 قياس الأداء

يشير علام 86 ومحمد 87 إلى مجموعة من المحاور التي تتبع أهمية قياس الأداء منها:

1. الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل ويعزز مفهوم المساءلة.

2. التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوبة تنفيذها في تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي والاستثماري وتمييز بين الممارسات وبرامج النجاح والفشل.

3. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفاعلية العمليات.

الزيادات، محمد. "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008 م، ص 598

الدريس، وائل وآخرون. "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازنة"، دار وائل للنشر الطبية الأولى، الأردن، 2009 م، ص 68

علام، عبد الرحيم، وصدقي، عمرو. "مقدمة لمدخل قائمة الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للإدارة والمعرفة، 2007 م، ص 16

محمد، عبد الرحيم، "قياس الأداء التطور التاريخي والأهمية والوضع الراهن"، ندوة قياس الأداء الحكومي في المنظمات الحكومية، مصر 2007 م، ص 4
4. تقييم الإدارة: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية وتساهم في اتخاذ القرارات ويعتبر القياس الأداء أداة محفزة لتغيير أبعاد الأداء المؤسسي والاتجاه نحو الإدارة بالنتائج.
2.4.2 المبحث الثالث: الأدب النظري المتعلق بالحكم المحلي والبلديات

يتناول هذا المبحث مراجعة للأدب النظري المتعلق بالحكم المحلي والبلديات حيث يعرض نبذة حول الحكم المحلي في فلسطين وتميز البلديات عن مؤسسات القطاعين العام والخاص وتصنيف البلديات وخطة الإصلاح للحكم المحلي وواقع التحديات الخدمية والتنموية للبلديات في جنوب الضفة الغربية.

1.4.2 نبذة حول الحكم المحلي في فلسطين


وقد عرف قانون الهيئات المحلية لسنة 1997 الهيئة المحلية بأنها وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين.


61
 تتكون هيئة الحكم المحلي في فلسطين من البلديات والمجالس المحلية (في محافظة القدس) والمقاطعات الفرورية وهي في مجموعها تتكون من 509 هيئات حكم محلية (484 هيئة في الضفة الغربية و25 هيئة في قطاع غزة) وتتمثل على 129 بلدية.89

2.4.2 تمييز البلديات عن مؤسسات القطاعين العام والخاص:

يشير الأعرج 90 إلى أن إدارة البلديات تتميز كمؤسسة شبه عامة عن باقي المؤسسات سواء القطاع العام أو الخاص من حيث:

أولا: الشكل: حيث تتكون من جسمين الأول مجلس البلدي الذي يكون عادة مُنتخبًا من قبل المواطنين و بالدورات التنفيذية و طاقم الموظفين والذي هو معيّن بناءً على نظام خاص بشؤون الموظفين الذي يمثل الجسم التنفيذي لأهداف وسياسات وخطط الهيئة المحلية.

ثانيا: من حيث الوظائف والصلاحيات هذه الوظائف هي وظائف تنفيذية ومن خلال ما يقوم به المجلس البلدي من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوقيع ورقابة على المستوى الأعلى ووظائف تشريعة.

حيث منح المشروع الفلسطيني للمجالس البلدية سلطة إقرار أنظمة وإجراءات ووضع مسعودات قوانين خاصة بأعمال البلديات، ووظائف قضائية: حيث إن للمجالس البلدية صلاحية القيام بحل قضايا خاصة فيما يتعلق بالجباية حسب المادة (27) من قانون الهيئات المحلية لعام 1997.

ثالثا: من حيث مجال العمل: إن البلديات تعمل في مجالات على درجة كبيرة من الأهمية، ومن هذه المجالات ما يتعلق باستخدام الأرض سواء من تخطيط عمراني وتنظيم المدن وغيرها من الشؤون المتعلقة بالبناء والتنظيم، فرض الرسوم والغرامات على المواطنين وما يتعلق بالضرائب ، إدارة الخدمات الأساسية للمواطنين من مياه وكهرباء وصحة عامة وخدمات أخرى ومرافق حيائية.

89 آشتي، محمد وآخرون "البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين النشأة، الوظيفة، ودورها في التنمية الاقتصادية"، الطبعة الأولى، المجلس الفلسطيني للتنمية والإعمار (بكادار) ، فلسطين، 2004، 26
90 الأعرج، حسن، "كيف تتميز إدارة البلديات كمؤسسة عامة عن باقي المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص، 2007 (www.molg.gov.ps/studies/municipalities%20manegment.pdf)
رابعا: من حيث المساحة والمرجعية: تتمثل المساحة والمرجعية لإدارة البلديات في مجالين هما السلطة المركزية ممثلة بالوزارات المعنية مثل وزارة الحكم المحلي أو الداخلية في بلدان أخرى والسلطة الجماعية (المجتمعية) وهذه غالبا ما تكون من المجتمع المحلي الذي ترتبط عضو البلدية أو رئيس البلدية فيها علاقات أسرية واجتماعية.

### تصنيف البلديات

تم تصنيف البلديات وفقا لاعتبارات تتعلق بعدد السكان والقدرة ومجالات النشاطات والخدمات إلى أربعة أصناف أو درجات هي (أ، ب، ج، د): 91

- **فئة (أ)ً** وتشمل بلديات المدن التي تعتبر مركزاً للمحافظات الفلسطينية.
- **فئة (ب)ً** وتشمل البلديات التي كانت قائمة قبل استيلاء السلطة الوطنية لصلاحيتها وكذلك البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة عشر ألف نسمة.
- **فئة (ج)** تشمل البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة آلاف نسمة وأقل من خمسة عشر ألف نسمة.
- **فئة (د)** تشمل البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من خمسة آلاف نسمة.

وبيني الجدول (2.2) أسماء البلديات التي سيشملها البحث في محافظتي الخليل وبيت لحم إذ أنه وقع الاختيار على البلديات التي تم تصنيفها (أ) و (ب): 92

---

91 وزارة الحكم المحلي،"دراسة استطلاعية حول تصنيف البلديات"، 2005، 8 متوفر على موقع وزارة الحكم المحلي الإلكتروني (www.molg.gov.ps)

92 أشتيه، محمد وآخرون"البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين النشأة الوظيفية، ودورها في التنمية الاقتصادية"، الطبعة الأولى، المجلس الفلسطيني للتنمية والإعمار (بيكار)، فلسطين، 2004م، 161.
<table>
<thead>
<tr>
<th>المحافظة</th>
<th>التصنيف</th>
<th>اسم البلدية</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>بيت لحم</td>
<td></td>
<td>بيت لحم A</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>بيت لحم</td>
<td></td>
<td>الخليل B</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>بيت أمر B</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>بني تعيم B</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>يطا B</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>السموع B</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>ترقوميا B</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>سعير B</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>إننا B</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>صوريف B</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>الظهارية B</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>بيت لحم</td>
<td></td>
<td>بيت ساحور B</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>بيت لحم</td>
<td></td>
<td>بيت جالا B</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>حلحول B</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td></td>
<td>دورة B</td>
<td>15</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول 2.2 أسماء بلديات محافظة الخليل وبيت لحم ضمن التصنيف، ب (اشتية، 2004 : 161)
4.4.2 خطة الإصلاح للحكم المحلي:

تحتوي خطة العمل على أربعة أهداف استراتيجية أساسية، توفر قاعدة لإصلاح أساسي وشامل في نظام الحكم المحلي، وهذه الأهداف هي: 3

1. تعزيز الامركزية في نظام الحكم المحلي.

2. تدعيم القدرة المالية والتنظيمية والإدارية لنظام الحكم المحلي.

3. توسيع مشاركة المواطنين في نشاطات السلطات المحلية، وتعزيز شفافية السلطات المحلية وخضوعها للمساءلة.

4. تحسين كفاءة خدمات مرافق المنعقة العامة التي تقدمها وحدات الحكم المحلي، وقابليتها لللاستمرار.

5.4.2 واقع التحديات الخدمية والتنموية للبلديات في جنوب الضفة الغربية

تواجه البلديات تحديات في أدائها لأعمالها والأدوار المنطبة بها على كافة الأصعدة، فهي تتحمل مسؤولية إدارية صعبة ومعقدة أمام المجتمعات المحلية، وتقتصر على توفير الخدمات الأساسية لكافة المواطنين، كما أن البنية التحتية النموذجية ضعيفة وتحتاج عدداً هائلاً من المشاريع التنموية والتحتية لكي تتمكن من تقديم الخدمات بمستوى جيد، وهذا الواقع السيئ يتساقع على أغلب التجمعات السكانية الفلسطينية في فلسطين.

(موقع وزارة الحكم المحلي,

رجعي، عوني،"اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقاتها بالأداء المتوقع"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2008م، 13.
كما تواجه البلديات معوقات تنمية اقتصادية تتمثل في انخفاض الإيرادات، والاعتماد على التمويل الخارجي بالإضافة إلى التحديات الإدارية المتمثلة في الترهل الإداري وتعقيد الإجراءات والنصوص في الإمكانيات الفنية والتكنولوجية وعدم وجود نظام مراقبة ومتابعة لتحقيق الأهداف. 

أما أهم التحديات التي تواجه البلديات في جنوب الضفة الغربية فتمثل بالتحديات السياسية المتعلقة بسلطات الاحتلال والمتمثلة بدمار البنى التحتية وتقيس مدينة الخليل جزئين وإقامة الحواجز بين القرى الفلسطينية مما يعيق إمكانية تقديم الخدمات ويؤدي إلى هدر موارد البلديات في إعادة إعمار وتأهيل البنى التحتية التي يتم تدميرها باستمرار من قبل سلطات الاحتلال.

---

95 المشتفي، عبر، "قدرات الهيئات المحلية: مستوى الخدمات والمعوقات"، مؤتمر واقع الحكم المحلي في فلسطين، فلسطين، 2009.

96 المشتفي، محمد، وآخرون "البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين التنشئة، الوظيفة، ودورها في التنمية الاقتصادية"، الطبعة الأولى، المجلس الفلسطيني للتنمية والإعمار (بكدار)، فلسطين، 2004، م. 25.
5.2 المبحث الرابع الدراسات السابقة

1.5.2 الدراسات العربية:

دراسة حجازي 97 والتي جاءت تحت عنوان "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى
المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج توظيف
إدارة المعرفة"

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2005 على (21) منظمة أردنية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى
بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء
دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لدرجة المعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف
إدارة المعرفة في أعمالها وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، استخدمت الدراسة
الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توجهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة،
على حد سواء، تدرك ما هي إدارة المعرفة، و وبمختلف أبعادها، كما بنتجت نتائج الدراسة أن
المنظمات الأردنية في القطاعين: العام و الخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد،
والتنشأ، والتعلم. ونتيجة لذلك، توجهت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة
توقف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا، وتوجهت الدراسة إلى
وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في توظيفها.

وقد أوصى الباحث بعدم من التوصيات من أهمها إنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة،
تتلقي رسم السياسات الخاصة بتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية، و تنفيذ هذه السياسات

97 حجازي، هيثم، "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين
القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية
للدراسات العليا، الأردن، 2005م.
و استحداث مساق دراسي في الجامعات الأردنية بهدف تثبيت الوعي لدى الطلبة بأهمية المعرفة وإدارتها

دراسة البطاينة98 والتي جاءت تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية".

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2007 على المصارف التجارية الأردنية العاملة في الأردن والبالغ عددها (15) فصراً، هدف هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية بقصد التعرف على أن هذه المصارف تهتم بإدارة المعرفة وتسخدمها كمورد أساسي لزيادة التعلم فيها.

استخدمت الدراسة الأسلاك الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانات كأداة لجمع البيانات حيث بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (122) استبانة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر لواقع إدارة المعرفة وأثر الثقافة التنظيمية وعمليات توزيع واستخدام المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لعمليات تشخيص واكتساب المعرفة وأثر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمثلى للكنونية التحتية على التعليم التنظيمي، وتوصل الباحث أيضا إلى عدم وجود أثر للهيكل التنظيمي والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كمثلى للكنونية التحتية وأثر عمليات تشخيص واكتساب وتخزين المعرفة على الأداء التنظيمي.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تشجيع الأفراد على القيام بالمبادرات الفردية ووضع الأهداف وتواص خبراء في مجال المعرفة، وتعديل الهيكل التنظيمي وتوافق البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وكذلك الاهتمام بعمليات تشخيص واكتساب وتخزين المعرفة.

98 البطاينة، محمد تركي "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. 2007م.
دراسة العمري 99 والتي جاءت تحت عنوان "دراسة أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية".

أجريت هذه الدراسة في العام 2008 على الشركات الصناعية الأردنية المساهمة وبلغ عددها (64) شركة، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، حيث شملت آليات إدارة المعرفة (الدروس المتعلقة، الممارسات الفضلى، العصف الذهني، التدريب في مواقع العمل، تدوير العاملين، المعايير، النمذجة) وشملت تكنولوجيات إدارة المعرفة (قواعد البيانات، نظم دعم القرارات، الذكاء الصناعي، نظم تخطيط الموارد، تنقية البيانات، الموقع الإلكتروني، الإنترنت) وشمل رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال الزبون).

تم استخدام النهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن التدريب في مواقع العمل أكثر آليه مساهمة في إثارة رأس المال البشري وقواعد البيانات أكثر تكنولوجية إسهاما في إثارة رأس المال الهيكلي في حين كان الإنترنت أكثر تكنولوجية إسهاما في إثارة رأس مال الزبون.

خرجت الدراسة بالمجموعة من التوصيات من أهمها تطوير أقسام تكنولوجيا المعلومات في خيالها التنظيمية لتكون مهام إدارة المعرفة، وتوجيه الآليات المستخدمة في الشركات نحو إدارة المعرفة.

دراسة دروزة 100 والتي جاءت تحت عنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي".

---

99عمري، زياد، "دراسة أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008م.

100دروزه، سوزان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008م.
تم إجراء هذه الدارسة في العام 2008 على جميع الموظفين في مراكز وزارة التعليم العالي الأردنية من حملة درجة الدبلوم فما فوق والبالغ عددهم (300) موظف وموظف، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توسيع نهج التأثير بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأدوات لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليدها، وكل من توليد المعرفة وخبرتها ومتطلبات توزيع المعرفة وتطبيقها، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بعمليات وباشرة إدارة المعرفة من حيث تشخيص المعرفة وتوليدها وتطبيقها، وعمل خطة لбиئات مفهوم إدارة المعرفة لدى الموظفين والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية، وتأسيس شبكات اتصال فاعلة في وزارة التعليم العالي الأردنية، بالإضافة إلى تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في وزارة التعليم العالي الأردنية.

دراسة العزبي101 والتي جاءت تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية".

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2009 على الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الجزائرية وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة المعرفة، وأثرها على الابتكارات التنظيمية في قطاع الاتصالات الجزائرية، مع ضرورة تبني إدارة هذه الشركات سياسة التحسينات المستمرة على خدماتها، وجعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الوصول إلى

العزبي، تيكيكي "أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن، 2009م
أساليب وطرق علمية تساعد شركات الاتصال الخدمية من الاستفادة من إدارة المعرفة لتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية.

وأعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والأطر الفلسفية لمتغيرات البحث كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات داخل الشركات عينة الدراسة.

وقد أوصى الباحث بإنشاء وحدة مختصة في الشركات تهتم بربط الزبون بقاعدة معرفته بالشركات المدروسة، بالإضافة إلى تقديم مقتراحات تساعد الشركات الجزائرية "عينة الدراسة" على تحسين جودة خدماتها التسويقية، من خلال الاستفادة من إدارة المعرفة في خلق ابتكارات تنظيمية، بما يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة عليان102 والتي جاءت تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في فاعليّة أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية".

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2009 على المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية والبالغ عددها (35) مؤسسة، هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية والتعرف على مستوى فاعليّة أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وحقوق فاعليّة أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي تشخيص، تخطيط، تحديد، تقاسم، توزيع، توليد، اكتساب، تنظيم، تخزين استرجاع، تطبيق ومتابعة المعرفة، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة وفاعليّة أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية و أظهرت أنه لا يوجد

عليان، محمد خليل، "دور إدارة المعرفة في فاعليّة أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة

ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م.
علاقة بين آراء المبحوثين فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية تعزى إلى متغيرات السن، الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

أوصى الباحث بضرورة تخصيص وحدة مستقلة لتطوير أنشطة إدارة المعرفة ومتابع عملية إدارة المعرفة، كما أوصى الباحث بضرورة تطوير وسائل الاتصال الإلكترونية وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة للاكتساب للمعرفة وتبادلها.

دراسة التميمي 103 والتي جاءت تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2009 على جميع موظفي بلديات محافظة الخليل وبيت لحم وموظفي وزارة الحكم المحلي في محافظة الخليل وبيت لحم، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية، كما هدفت إلى التعرف على المعيقات التي تعرقل عملية تنمية وتطوير الكوادر البشرية في هذه المؤسسات.

تم استخدام المنهج الوصفي كمنهجية للبحث واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية يميل إلى عدم الرضا، وكان من أهم معيقات إدارة وتنمية الموارد البشرية هو ضعف نظام الحوافز وملائمته أو عدم ملاءمته للقوانين للواقع. كما توصلت الدراسة إلى أن الآليات المطلوبة لتطوير وتنمية إدارة الموارد البشرية هي إعداد المؤسسة لخطة استراتيجية مكتوبة وموثقة، والتخطيط الجيد للموارد البشرية ووضع الوصف والتوصيف الوظيفي ووضع نظام عادل لتقييم الموظفين.

103 التميمي، باسم، "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وأفاق التطوير"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م
ووصت الدراسة بأهمية زيادة الاتنام الوظيفي للموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية واستخدام أساليب التدريب المختلفة وتعزيز مبدأ التعلم والتطوير الإبداعي لدى الموظفين.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة Czarnitzki & Wastyne "هل إدارة المعرفة بطريقة محترفة تحسن الأداء الإبداعي على مستوى الشركة؟".

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2006 على القطاع الصناعي والتجاري وخدمات النقل والتجارة. هدفت هذه الدراسة إلى بحث كيف تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الإبداعي في الشركات.

تم استخدام المنهج التحليلي لإجراء الدراسة واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أدوات إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الإبداعي في الشركات وعلى الشركات أن تختار أدوات إدارة المعرفة باعتباد الأهداف الاستراتيجية للإبداع، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه إذا أرادت الشركات تقليل التكاليف عليها أن تعمل على تحسين الموظفين على مشاركة المعرفة واعتماد طريقة منظمة لإدارة المعرفة، وفي حال أرادت الشركة إنتاج منتج جديد عليها أن تستفيد من المصادر الخارجية للمعرفة وقد أوصت الدراسة بعمل دراسات حول تأثير أدوات إدارة المعرفة على الأداء بشكل عام.

دراسة Tsai "تأثير نظم إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي: دراسة تجريبية على شركات تكنولوجيا المعلومات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن".

---

104 Czarnitzk, Dirk & others, “Does Professional Knowledge Management Improve Innovation Performance At The Firm Level?”, center for eropion economic research 2006
تم إجراء هذه الدراسة في العام 2007 على 560 مدير في شركات تكنولوجيا المعلومات في تايوان.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي باستخدام معايير بطاقة الأداء المتوازن.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء التشغيلي ارتفع بعد تطبيق إدارة المعرفة بنسبة 5-10% في محاور العملاء والجوانب المالية والعمليات، وزيادة بنسبة 10-15% في محور النمو والتعلم.

 دراسة Sigala والتي جاءت تحت عنوان "تحسين الأداء من خلال عمليات التشخيص والاستفادة من المعرفة الضمنية".

تم إجراء هذه الدراسة في عام 2007 على مجموعه من الفنادق المصنفة 4،5 نجوم في اليونان، هدفت الدولة إلى فحص تحويل المعرفة الضمنية إلى أداء وظيفي من خلال تطوير إطار عمل من مراحلتين تتضمنان عمليتان: الأولى الاستفادة من المعرفة الضمنية والعملية الثانية تشخيص المعرفة الضمنية.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى انخفاض اعتياد المبحوثين على مفهوم المعرفة الضمنية مما أدى إلى إهمال تشكيل تشخيص المعرفة الضمنية والاستفادة منها وتحسين أداء العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن تشخيص المعرفة الضمنية يجب أن يكون أول مرحلة وذلك للانتقال إلى مرحلة الاستفادة من المعرفة الضمنية التي تم تشخيصها، كما توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين استخدموا قياس المخرجات لتقييم تشخيص المعرفة الضمنية متجاهلين قياس فعالية عملية تشخيص المعرفة الضمنية.

---


74
دراسة Theriou والتي جاءت تحت عنوان "تحسين الأداء من خلال الممارسات الفضلى في إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة".

تم إجراء هذه الدراسة في عام 2007 وقد هدفت هذه الدراسة إلى استخلاص العلاقة بين الممارسات الفضلى في إدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي والكفاءة التنظيمية وأثر هذه العوامل على الأداء التنظيمي وقد هدف الإطار المقترح إلى إضافة الفهم الدقيق للعمليات الوسيطة بين الممارسات الفضلى إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

تم استخدام الأساليب الوصفي كمنهجية للبحث وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي تلعب دوراً هاماً في صناعة القدرات التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى للأداء في الإمارات العربية المتحدة.

دراسة Boumarafi والتي جاءت تحت عنوان "أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات العاملة في الإمارات العربية المتحدة".

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2008 على مجموعة من الشركات المدرجة في سوق دبي المالي والتي تعمل في القطاعين الخاص والعام وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء في الإمارات العربية المتحدة.

تم استخدام الأساليب الوصفي التحليلي كمنهجية للبحث واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء.

---


108 Boumarafi, Behdja, “Knowledge Management And Performance In UAE Business Organizations”, Knowledge Management Research & Practice, Vol. 6, Iss. 3, 2008
دراسة "التوافر المؤثر والفائدة في تحسين الأداء التنظيمي" والتي جاءت تحت عنوان "الكفاءة في تحسين الأداء التنظيمي"

تم إجراء هذه الدراسة في عام 2008 في كوريا على ثلاث شركات خاصة وقد هدفت هذه الدراسة إلى استعراض أثر عملية توليد المعرفة على الأداء التنظيمي.

تم استخدام المنهج الوصفي كمنهجية للدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير لعملية توليد المعرفة على تحسين الأداء بحيث يمكن أن تصل نسبة التحسن في الأداء إلى 40%.

دراسة "العلاقة بين العوامل المساعدة على إدارة المعرفة والالأداء" والتي جاءت تحت عنوان "العلاقة بين العوامل المساعدة على إدارة المعرفة والالأداء".

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2009 على الشركات الصغيرة والمنتوسطة الحجم المسجلة في وزارة الاقتصاد التأريفي وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العوامل المساعدة على إدارة المعرفة (الاستراتيجية والقيادة، الثقافة التنظيمية، نظام الشؤون التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) والأداء.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن المكونات هم العنصر الأكثر أهمية في إدارة المعرفة وأن الإستراتيجية والقيادة هي أكثر العوامل تأثيراً على الأداء، كما توصلت الدراسة إلى أن تأثير إدارة المعرفة جاء من حيث توليد المعرفة وتطبيقها على العمليات وعلى جانب العملاء.

109 Song, Ji Hoon, “The Key to Organizational Performance Improvement: A Perspective of Organizational knowledge management”, Wiley interscience, USA, 2008

دراسة Lio والتي جاءت تحت عنوان "العلاقة بين عملية اكتساب المعرفة والطاقة الاستيعابية وطاقة الإبداع: دراسة تجربية على الشركات الصناعية والمالية في تايوان".

تم إجراء هذه الدراسة في العام 2010 على الشركات الصناعية المبنية على المعرفة في تايوان وقد هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين عملية اكتساب المعرفة والطاقة الاستيعابية وطاقة الإبداع باستخدام نماذج المعادلة الهرمية وهو نموذج مبني على عينة من البيانات من الشركات الصناعية والمالية.

تم استخدام النهج الوصفي للدراسة واستخدم البحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى أن الطاقة الاستيعابية هي الوسيط بين اكتساب المعرفة وطاقة الإبداع، كما توصلت الدراسة إلى أن اكتساب المعرفة يؤثر على الطاقة الاستيعابية وأن الشركات تمتلك وسط بين اكتساب المعرفة وطاقة الإبداع.

3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة وجود ممارسة لإدارة المعرفة في المؤسسات المبحوثة بدرجات مختلفة كما في دراسة (حجازي، 2005) و (عليان، 2009) وتفتق هذه النتائج مع نتيجة هذا البحث، حيث أظهر البحث وجود ممارسة متوسطة من قبل إداري البلديات المبحوثة لعمليات إدارة المعرفة.

تناولت دراسة (التميمي،2009) "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطور" حيث تم إجراء هذه الدراسة على بلديات محافظتي الخليل.

----------


وتتفق هذه النتائج مع نتائج هذا البحث حيث توصلت الباحثة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وكل من تحسين أداء العمليات الداخلية وتحسين النمو والتعلم في البلديات المبحوثة.

وقد ركزت الدراسات السابقة في توصياتها على إنشاء وحدة متخصصة ضمن الهياكل التنظيمية للبحث.

ما الذي يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة؟

يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في كونه أول بحث يتناول موضوع إدارة المعرفة في البلديات الفلسطينية في حدود علم الباحثة.
كما تميز البحث عن الدراسات السابقة في توضيح واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وهذا الجانب
لم تركز عليه الدراسات السابقة.

كما تميز البحث عن الدراسات السابقة في بحث العلاقة بين إدارة المعرفة والاداء وذلك بالتركيز
على محاور أداء العمليات الداخلية والنمو والتعلم وهما محورين رئيسيين من محاور الأداء.
الفصل الثالث
منهجية البحث

1.3 تمهيد

يوضح الفصل الثالث المنهجية المستخدمة في البحث والجوائز المتعلقة بإجرائه من حيث اختيار أداة البحث المستخدمة ومدى صدقها وثباتها وإجراءات توزيعها، كما يضع وصفاً لمجتمع البحث وعينة البحث، وخصائص أفراد عينة البحث، وأساليب جمع البيانات والمعلومات ومصادرها الأولية والثانوية وطرق المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل أسئلة البحث، واختبار فرضيات البحث.

2.3 منهج البحث:

استنادت الباحثة في إجراء هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يعبر عن الظاهرة قيد البحث كما هي في الواقع تعبيراً كميًا وكيفيًا، ومن ثم تحليل الظاهرة وتفسيرها ودراسة العلاقات السببية بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل وتحسين الواقع.

* عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008م، 250، SPSS*، "الإحصاء التربوي بدوياً وباستخدام SPSS"، عام، حجاج، 112.
استخدمت البحث أسلوب المسح الشامل لإجراء هذا البحوث، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، فيرجوع إلى الأدبيات السابقة، وفحص دور إدارة المعرفة في تحسين أداء بلديات محافظات الخليول وليست لحمة وجهة نظر إداريها، طورت البحوث استبانة تكونت من أربعة أقسام رئيسية: اشتمل الاسم الأول على معلومات عامة، ضمت متغيرات البحوث المستقلة وهي: اسم البلدية، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمي الوظيفي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، في حين ضم الاسم الثاني مقياس واقع إدارة المعرفة، الذي تكون من (16) فقرة، وزعت على محورين رئيسين هما: واقع إدارة المعرفة، وإدراك مفهوم إدارة المعرفة وممارسة عمليات إدارة المعرفة في (31) فقرة وزعت على ستة محاور رئيسية وهي: تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة، وتوليد المعرفة، وکزن المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة. في المقابل ضم الاسم الثالث مقياس دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في (22) فقرة وزعت على محورين رئيسين هما: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية، ودور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية، في حين ضم الاسم الرابع سؤالين مفتوحين بهدف جمع معلومات حول تجارب النجاح لممارسة عمليات إدارة المعرفة في البلديات المبجودة. علمًا بأن طريقة الإجابة عن أده البحوث تركزت في الاختيار من سلم خماسي على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: موافق بشدة، موافق، محايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة. إلى جانب ذلك استخدم سلم الإجابة الثاني نعم، لا.
1.3.3 صدق أداة البحث

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث بعرضها على مجموعة من المحكمين (ملحق رقم 2 أسماء المحكمين) الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها سواء في الشكل أو المضمون من حيث درجة مناسبة الفقرات للمجالات التي تتدرج تحتها، أو درجة وضوح الفقرات، ودقة الصياغة وسلامة اللغة، ودمج الفقرات المتشابهة التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لأداة البحث بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (1.3) و(2.3) و(3.3)
<table>
<thead>
<tr>
<th>الدالة الإحصائية</th>
<th>قيمة (r)</th>
<th>الفترات</th>
<th>الدالة الإحصائية</th>
<th>قيمة (r)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.43*</td>
<td>9.000</td>
<td>0.000</td>
<td>0.41*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.58*</td>
<td>10.000</td>
<td>0.000</td>
<td>0.58*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.002</td>
<td>0.22*</td>
<td>11.000</td>
<td>0.002</td>
<td>0.21*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.32*</td>
<td>12.000</td>
<td>0.000</td>
<td>0.43*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.34*</td>
<td>13.000</td>
<td>0.000</td>
<td>0.41*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.32*</td>
<td>14.000</td>
<td>0.000</td>
<td>0.49*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.26*</td>
<td>15.000</td>
<td>0.000</td>
<td>0.50*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.40*</td>
<td>16.000</td>
<td>0.000</td>
<td>0.56*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. يوجد في البلدية شخّص مسؤول عن إدارة المعرفة.
2. تقوم البلدية بعمل فرق عمل لتطوير العمل.
3. يوجد في البلدية شبكة حاسوب.
4. يوجد في البلدية قاعدة بيانات إلكترونية.
5. يوجد في البلدية استراتيجية مكتبية لإدارة المعرفة.
6. تصدر البلدية كتيب إرشادات للعمل.
7. تشجع البلدية الموظفين على تدوين معرفتهم في سجلات خاصة.
8. يوجد شخص يقوم بجمع المعلومات من الموظفين وتدوينها بحيث يسهل الوصول إليها.

جدول رقم (1.3). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فترات مقياس واقع إدارة المعرفة مع الدالة الكلية للأداء.

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) إلى أن جميع قيم ارتباط فترات مقياس واقع إدارة المعرفة مع الدالة الكلية للأداء دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداء وأنها تتشترك معاً في قياس واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظاتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظرة إداريّة، في ضوء الإطار النظري الذي بنى الأداء على أساسه.
<table>
<thead>
<tr>
<th>الدالة الإحصائية</th>
<th>قيمة (r)</th>
<th>الدالة الإحصائية</th>
<th>قيمة (r)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.54*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.64*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.66*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.61*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.56*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.60*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.55*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.44*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.67*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.58*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.71*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.56*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.52*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.59*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.58*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.45*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.57*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.42*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.67*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.50*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.63*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.64*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.69*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.68*</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.71*</td>
<td>0.000</td>
<td>0.68*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. تقوم إدارة البلدية بإجراء لقاءات مع الموظفين بذل توثيق خبراتهم.
2. تحت الإشراف العام على استخدام عبادات صحيحة دون استخدام رمز لغوية للتعبير عن خبراتهم.
3. تشجع الإدارة العام على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل في معوقات.
4. تسعى البلدية إلى تحسين البدائل الداخلية (مثل إجراءات الحصول على براءات بناء).
5. توضح البلدية للموظفين المشاكل التي تواجههم.
6. تقوم البلدية بتعميم تجارب الموظفين الاستفادة منها.
7. تشجع البلدية الموظفين على تقديم اقتراحات تحسين جودة الخدمات.
8. تعمل البلدية على تطوير مهارات الموظفين في استخدام برامج الحاسوب.
9. تقوم البلدية بتعبير الخطي للعمال التي سيتم إجازتها.
10. تعمل البلدية على تعيين أفراد من ذوي الخبرة.
11. تستجيب البلدية للإحارات لفترات محددة.
12. يتم عمل اجتماعات غير رسمية لمناقشة العمل.
13. يستخدم المدير الأمثلة العملية لشرح واجباتهم حول العمل.
14. يتم مقابلة الموظفين على إسهاماتهم في نشر الخبرة (مثل طريقة حل مشكلة معينة).
15. تشجع البلدية التنوع الفكري بين الموظفين.
16. يتم توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة (مثل دليل العمل).

جدول رقم (2.3). نتائج معامل الارتباط بين سلسلة عمليات إدارة المعرفة (Pearson Correlation).
تحت شرط المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) أن جميع قيم ارتباط فترات قياس ممارسة عمليات إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية للأداء دالة إحصائيًا، مما يشير إلى الاكتساب الداخلي لفقرات الأداء وأنها ترتبط معًا في قياس ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداري بها، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدالة الإحصائية</th>
<th>قيمة (r)</th>
<th>الفترات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.41*</td>
<td>1. توضيح المشكلات التي تواجه العاملين يساهم في تحسين العمليات الداخلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.41*</td>
<td>2. استقبال اقتراحات المواطنين يحسن من جودة العمليات الداخلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.40*</td>
<td>3. تعميم خطة العمل يؤدي إلى فهم تسلسل العمليات الداخلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.37*</td>
<td>4. تطوير المعرفة من خلال توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائم ي يؤدي إلى فهم العمليات الداخلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.27*</td>
<td>5. تسجيل الفصول التي يرويها العاملين عن طرق حلهم للمشكلات يساهم في تطوير العمليات الداخلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.40*</td>
<td>6. يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى الاستفادة من البنية التحتية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.35*</td>
<td>7. يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تحسين مستوى الفترات.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.37*</td>
<td>8. يساهم إدارة المعرفة في زيادة انتاجي الموظفين.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.39*</td>
<td>9. تطبيق المعرفة من خلال تدريب الفرق من قبل الخبراء يؤدي إلى تقليل أخطاء العمل.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.25*</td>
<td>10. يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى زيادة المرونة في العمل.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>0.35*</td>
<td>11. يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تقليل الزمن اللازم لإكمال العمليات.</td>
</tr>
<tr>
<td>القيمة (r)</td>
<td>الفقرات</td>
<td>الدالة الإحصائية</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>---------</td>
<td>-----------------</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>12.</td>
<td>تسهيل إدارة المعرفة في التخلص من العمليات الزائدة.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>13.</td>
<td>عملية تشخيص المعرفة من خلال حث الموظفون على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل وتحسين النمو والتعلم.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>14.</td>
<td>عملية تحديد أهداف المعرفة من خلال حث الموظفين على ابتكار أفكار جديدة للعمل وتحسين النمو والتعلم.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>15.</td>
<td>تساعد إدارة المعرفة على الارتقاء بمهارات الموظفين.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>16.</td>
<td>يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تطوير الكوادر البشرية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>17.</td>
<td>تساهم إدارة المعرفة في ضمان ثقافة التعليم المستمر داخل البلدية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>18.</td>
<td>يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى الاستفادة من الخبرات.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>19.</td>
<td>تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف البلدية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>20.</td>
<td>تساهم إدارة المعرفة على الاستخدام الأمثل للتقنيات.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>21.</td>
<td>تُوْدِي تحليلات تنشر المعرفة إلى تحويل المعرفة إلى خبرات جديدة.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.000</td>
<td>22.</td>
<td>تساهم إدارة المعرفة على استخدام المعلومات كارضية لاتخاذ القرارات بناءً على التحليل.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (3.3). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مقياس دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء مع الدرجة الكلية للأداء. تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.3) إلى أن جميع قيم الارتباط لأمر دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء مع الدرجة الكلية للأداء إحصائياً، مما يشير إلى الانسجام الداخلي لأعمدة الأداء وتشترك معًا في قياس دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلدات محافظتي الخليل وبين اللحوم من وجهة نظر إدارةها، في ضوء الإطار النظري الذي بنى الأداء على أساسه.

2.3.3 ثبات أداء البحث
تم حساب الثبات لأداة البحث بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (4.3).
<table>
<thead>
<tr>
<th>Alpha</th>
<th>قيمة</th>
<th>عدد الفقرات</th>
<th>الأبعاد</th>
<th>الاسم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>0.72</td>
<td>10</td>
<td></td>
<td>موقع إدارة المعرفة .1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.71</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td>إدراك مفهوم إدارة المعرفة .2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.70</td>
<td>16</td>
<td></td>
<td>الدقة الكلية .3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.85</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td>تشخيص المعرفة .4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.83</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td>تحديد أهداف المعرفة .5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.83</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td>توليد المعرفة .6</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.84</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td>خزن المعرفة .7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.88</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td>نشر المعرفة .8</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.89</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td>تطبيق المعرفة .9</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.96</td>
<td>31</td>
<td></td>
<td>الدقة الكلية .10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.90</td>
<td>12</td>
<td></td>
<td>دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية .11</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.95</td>
<td>10</td>
<td></td>
<td>دور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية .12</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.95</td>
<td>22</td>
<td></td>
<td>الدقة الكلية .13</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (4.3)، نتائج معادلة الثبات كرونياك ألفا (Cronbach Alpha) لأداة البحث بأبعادها المختلفة:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4.3) إلى أن أداة البحث بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

4.3 مجتمع الدراسة
يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم، بتصنيفهم حسب الفئة (أ، ب) حيث بلغ عدد الموظفين الإداريين في بلديات محافظة الخليل (202) وفي بلديات محافظة بيت لحم (54) ، وبذلك يكون العدد الكلي لمجتمع البحث (255) موظفاً وموظفًا للعام 2009/2010. والجدول رقم (5.3) - من إعداد الباحثة - بالاستعانة بالبلديات المبحوثة يوضح أسماء جميع بلديات مجتمع البحث وتصنيفها وعدد الموظفين الكلي وعدد الموظفين الإداريين في كل بلدية.

<table>
<thead>
<tr>
<th>اسم البلدية</th>
<th>عدد الموظفين الكلي</th>
<th>التصنيف</th>
<th>عدد الموظفين الإداريين</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>بيت لحم</td>
<td>170</td>
<td>أ</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>الخليل</td>
<td>800</td>
<td>أ</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>بيت أمر</td>
<td>30</td>
<td>ب</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>بني نعم</td>
<td>30</td>
<td>ب</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>بطا</td>
<td>80</td>
<td>ب</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>السموع</td>
<td>45</td>
<td>ب</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>ترقميا</td>
<td>25</td>
<td>ب</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>سعير</td>
<td>31</td>
<td>ب</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>إننا</td>
<td>35</td>
<td>ب</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>صوريف</td>
<td>17</td>
<td>ب</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>الظاهرة</td>
<td>47</td>
<td>ب</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>بيت ساحر</td>
<td>28</td>
<td>ب</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>بيت جالا</td>
<td>65</td>
<td>ب</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>حليل</td>
<td>48</td>
<td>ب</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>دورة</td>
<td>98</td>
<td>ب</td>
<td>26</td>
</tr>
</tbody>
</table>
5.3 وصف مجتمع البحث ومصدر البيانات الإحصائية

تم استخدام أسلوب المسح الشامل على جميع الموظفين الإداريين في بلديات محافظتي الخليل و بيت لحم ضمن التصنيف ("أ" و "ب") والبالغ عددهم (255) موظفًا وموظفة حسب المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من البلديات المبحوثة حيث تم توزيع (255) استبانة تم استرداد (223) استبانة حيث لم يتمكن الباحثة من استرداد (32) استبانة منها، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (194) استبانة. حيث أنه يوجد 27 استبانة غير صالحة للتحليل لعدم إكمال تعبيرها من قبل المبحوثين والجدول رقم (6.3) يوضح توزيع الاستبانات.
<table>
<thead>
<tr>
<th>الاستيابات الصالحة</th>
<th>الاستيابات المستورة</th>
<th>الاستيابات الموزعة</th>
<th>عدد الموظفين الإداريين</th>
<th>عدد الموظفين الكلي</th>
<th>التصنيف</th>
<th>اسم البلدية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>12</td>
<td>15</td>
<td>20</td>
<td>20</td>
<td>170</td>
<td>1</td>
<td>بيت لحم</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>40</td>
<td>50</td>
<td>50</td>
<td>800</td>
<td>2</td>
<td>الخليل</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>11</td>
<td>11</td>
<td>11</td>
<td>30</td>
<td>3</td>
<td>بيت أمر</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>30</td>
<td>4</td>
<td>بني نعيم</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>15</td>
<td>20</td>
<td>20</td>
<td>80</td>
<td>5</td>
<td>يطا</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>14</td>
<td>15</td>
<td>15</td>
<td>45</td>
<td>6</td>
<td>السموع</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>7</td>
<td>25</td>
<td>7</td>
<td>تربوشيا</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>14</td>
<td>15</td>
<td>15</td>
<td>31</td>
<td>8</td>
<td>سعير</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>11</td>
<td>11</td>
<td>11</td>
<td>35</td>
<td>9</td>
<td>إنزا</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>8</td>
<td>17</td>
<td>10</td>
<td>صوريف</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>13</td>
<td>15</td>
<td>15</td>
<td>47</td>
<td>11</td>
<td>الظاهرة</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>15</td>
<td>18</td>
<td>18</td>
<td>28</td>
<td>12</td>
<td>بيت ساحور</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>14</td>
<td>16</td>
<td>16</td>
<td>65</td>
<td>13</td>
<td>بيت جالا</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>13</td>
<td>48</td>
<td>14</td>
<td>حلول</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>24</td>
<td>26</td>
<td>26</td>
<td>98</td>
<td>15</td>
<td>دورا</td>
</tr>
<tr>
<td>194</td>
<td>223</td>
<td>255</td>
<td>255</td>
<td>1549</td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (3.6) توزيع الاستيابات على عينة البحث

و فيما يلي تفاصيل خصائص العينة الديموغرافية وفقاً إلى متغيرات: الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وذلك كما يأتي:
*توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير الفئة العمرية

أشارت النتائج إلى أن 22.2% من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية 20-29 سنة، و36.1% في الفئة العمرية 30-39 سنة، و26.3% في الفئة العمرية 40-49 سنة، وكان 15.5% منهم في الفئة العمرية 50 سنة فأكثر. جدول (7.3).

ويتضمن هذه النسبة أن 58.3% من عينة البحث هم في الفئة العمرية من 20-39 سنة وهذا يتناسى مع كون المجتمع الفلسطيني مجتمع فتي، وأن العمل المؤسسي يعتمد على عنصر الشباب.

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفئة العمرية</th>
<th>المتغيرات</th>
<th>العدد</th>
<th>نسبة المنوية</th>
<th>القيم الناقصة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>20-29</td>
<td></td>
<td>43</td>
<td>22.2</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>30-39</td>
<td></td>
<td>70</td>
<td>36.1</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>40-49</td>
<td></td>
<td>51</td>
<td>26.3</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>50 فأكثر</td>
<td></td>
<td>30</td>
<td>15.4</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td></td>
<td>194</td>
<td>100.0%</td>
<td>194</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول (7.3): توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير الفئة العمرية

*توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير المؤهل العلمي

أشارت المعطيات إلى أن 7.3% من أفراد عينة البحث هم من حملة درجة الماجستير ومعظم أفراد عينة البحث من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 50.3% يليه حملة درجة الدكتوراه بنسبة 27.7%.
وأن 14.7% من أفراد العينة من حملة درجة الثانوية العامة فما دون مما يدل على التوجه نحو توظيف الكفاءات العلمية لشغل الوظائف الإدارية في البلديات، وهذا يساعد في الحصول على درجة دقة مقبولة في الإجابات لأن معظم عينة البحث من الفئة المتعلمة الوعيّة. جدول (8.3)

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغيرات</th>
<th>العدد</th>
<th>النسبة المئوية</th>
<th>القيم الناقصة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المؤهل العلمي</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ثانوية عامة فما دون</td>
<td>28</td>
<td>14.7</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>دبلوم</td>
<td>53</td>
<td>27.7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>بكالوريوس</td>
<td>96</td>
<td>50.3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ماجستير</td>
<td>14</td>
<td>7.3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>191</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول (3.8): توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير المؤهل العلمي

*توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير المسمى الوظيفي

بينت النتائج إلى أن 6.2% من المبحوثين من المديرين/رؤساء الأقسام والقائمين بأعمالهم، وكان 26.3% من العاملين في المحاسبة والرقابة والتدقيق، 23.2% من العاملين في الإدارة بمختلف أقسامها، 22.2% من دائرة الهندسة، وكان 22.2% أيضاً من العاملين في حقول أخرى. ويعتبر هذا الاختلاف لصالح البحث حيث شملت جميع الفئات مما يعني انطباعاً عن وضع المؤسسة بشكل عام. جدول (9.3)
جدول (3.9): توزيع أفراد العينة وفقًا إلى متغير المسمى الوظيفي

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغيرات</th>
<th>العدد</th>
<th>النسبة المئوية</th>
<th>القيم الناقصة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>المسمى الوظيفي</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مدير/رئس قسم</td>
<td>12</td>
<td>6.2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المحاسبة والتدقيق والرقابة</td>
<td>51</td>
<td>26.2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الإدارة</td>
<td>45</td>
<td>23.2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الهندسة</td>
<td>43</td>
<td>22.2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>غير ذلك</td>
<td>43</td>
<td>22.2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>194</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*توزيع أفراد العينة وفقًا إلى متغير سنوات الخبرة

أشارت المعطيات أن 27.3% من أفراد العينة من ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات، 32.7% من ذوي سنوات الخبرة من 5-10 سنوات، 33.0% من ذوي سنوات الخبرة من 11-15 سنة، و 12.4% منهم من ذوي سنوات الخبرة الأكثر من 15 سنة. جدول (3.10).

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغيرات</th>
<th>العدد</th>
<th>النسبة المئوية</th>
<th>القيم الناقصة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>سنوات الخبرة</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>53</td>
<td>27.3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>53</td>
<td>27.3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15-11</td>
<td>64</td>
<td>33.0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>24</td>
<td>12.4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>194</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول (10.3): توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير سنوات الخبرة
توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير عدد الدورات التدريبية

بينما النتائج أن 51.9% من المبحوثين قد تلقوا أقل من 5 دورات تدريبية، 26.5% 5-10 دورات، وكان 21.6% منهم قد تلقوا أكثر من 10 دورات تدريبية. جدول (11.3)

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغيرات</th>
<th>العدد</th>
<th>العدد الدورات التدريبية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>العدد</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عدد الدورات التدريبية</td>
<td>96</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>49</td>
<td>10-5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>40</td>
<td>10-10</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>185</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول (11.3): توزيع أفراد العينة وفقاً إلى متغير عدد الدورات التدريبية

6.3 أساليب جمع البيانات

لأغراض انجاز هذا البحث فقد تم الاعتماد على المصادر التالية:

أولاً: المصادر الثانوية واشتملت على الكتب والمجلات والرسائل العلمية والدوريات والمؤتمرات والتقارير ذات العلاقة من المكتبات والمؤسسات وشبكة الإنترنت.

المصادر الأولية: بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والتي تم بناؤها وتصميمها وعرضها على مجموعة من المحكمين إلى أن تم إنتاجها في شكلها النهائي.
إضافة إلى ملاحظة الباحثة الميدانية وزيارة البلديات من خلال توزيع وجمع الاستبانة على عينة البحث التي زودت الباحثة بآرئاق دقيقه في وصف مجتمع البحث.
7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات البحث قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدًا لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقامًا معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، موافق 3 درجات، غير موافق درجتين، وأعطيت الإجابة غير موافق بشدة درجة واحدة، وقد أعطت الإجابة نعم درجتين، ولا درجة واحدة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازداد دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها والعكس صحيح.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوزعات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات البحث عند المستوى α=0.05، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) واختبار توكي (tukey test)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ولفهم نتائج البحث يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (3.2) و(3.3).
<table>
<thead>
<tr>
<th>المعيار</th>
<th>الدرجة</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>انحراف معياري واحد عن المتوسط الحسابي</td>
<td>قليلة</td>
<td>1-2.49</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>متوسط</td>
<td>2.50-3.49</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>كبيرة</td>
<td>3.50-5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (3.3) مفتاح المتوسطات الحسابية إلى سلم الإجابة الخماسي

<table>
<thead>
<tr>
<th>المعيار</th>
<th>الدرجة</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تحت المتوسط الحسابي</td>
<td>قليلة</td>
<td>1.49-1</td>
</tr>
<tr>
<td>فوق المتوسط الحسابي</td>
<td>كبيرة</td>
<td>2-1.50</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (3.3) مفتاح المتوسطات الحسابية إلى سلم الإجابة الثنائي
الفصل الرابع
تحليل بيانات الدراسة

1.4 تمهيد

بعد أن تناولت الباحثة منهجية الدراسة في الفصل السابق، قامت الباحثة بعرض وتحليل النتائج وتفسيرها، وذلك في إطار الأهداف والأسئلة والفرضيات التي تم تحديدها في بداية الفصل الأول، وبعد ذلك يتم عرض نتائج الدراسة ودلالياتها في ضوء الأهداف الموضوعة لها وهي على النحو التالي:

2.4 تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لتحليل بيانات الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

سؤال الدراسة الأول

ما واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها؟
لإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريًّا على الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
<th>المتغير</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.23</td>
<td>1.45</td>
<td>194</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

واقع إدارة المعرفة

جدول رقم (1.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريًّا على الدرجة الكلية.

يتضح من الجدول (1.4) أن واقع إدارة المعرفة كان منخفضاً في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريًّا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقعي (1.45) مع انحراف معياري (0.23).

وتعزو الباحثة ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة وحديثة التطوير الإداري في البلديات، حيث أن الهياكل التنظيمية للبلديات عينة الدراسة لا تحتوي على وحدة متخصصة لإدارة المعرفة ولا يوجد ضمن الهياكل التنظيمية للبلديات عينة الدراسة مسؤول وظيفي إلى موظف إدارة المعرفة وذلك بناء على المعلومات الميدانية التي حصلت عليها الباحثة من البلديات المبحوثة عند توزيع الاستبانة.

وقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريًّا في فقرات الدراسة مرتبتة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (2.4).
جدول رقم (4.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في فقرات الدراسة مرتوية حسب الأهمية

يدعى الجدول (4.2) واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في فقرات الدراسة مرتوية حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكد الإداريين على وجود شبكة حاسوب في البلدة، تلأ حرص البلديات على عمل تقارير للعالجات الشهرية ثم وجود قاعدة بيانات الإلكترونية، ثم وجود سجل مكتوب يوضح إجراءات العمل، بليه عمل فرق عمل لتطوير العمل ثم إصدار البلدية كتب إرشادات للعمل، ثم وجود شخص يقوم بجمع المعلومات من الموظفين وتدوينها بحيث يسهل الوصول إليها، ثم تشجيع البلدية الموظفين على تدوين معرفتهم في سجلات خاصة، وفي النهاية يوجد في البلدية شخص مسؤول عن إدارة المعرفة وجودة استراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة.
وتعزو الباحثة ذلك إلى تصدر وجود شبكة حاسوب في البلدية إلى توجه وزارة الحكم المحلي نحو أتمة البلديات، وجاء عمل تقارير الإنجازات الشهرية في المرتبة الثانية وذلك لمتابعة وزارة الحكم المحلي إنجازات البلديات مما يستوجب عمل التقارير الشهرية والسنوية.

كما تعزو الباحثة وجود شخص مسؤول عن إدارة المعرفة وجود استراتيجية مكتوبة لإدارة المعرفة في البلدية في نهاية الترتيب حسب الأهمية لعدم وجود وظيفة مسؤول لإدارة المعرفة ضمن الهيئات التنظيمية للبلديات المبحوثة وعدم تضمن إدارة المعرفة في إطار واضح ومسمي صريح ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات المبحوثة.

سؤال الدراسة الثاني

ما مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم على الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>الالحلاف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
<th>المتغير</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.21</td>
<td>1.88</td>
<td>194</td>
<td>إدراك مفهوم إدارة المعرفة</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (3.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم على الدرجة الكلية
تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) إلى وجود إدراك كبير لدى الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذا الإدراك (1.88)، مع انحراف معياري (0.21).

وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي للموظفين، كما ظهر في خصائص العينة الديمغرافية، وجود فئة الشباب للموظفين مما يساعدهم على الإطلاع على آخر التطورات العلمية في مجال الإدارة.

وقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم في فترات الدراسة مرتبتة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الفقرات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.19</td>
<td>1.96</td>
<td>المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين</td>
</tr>
<tr>
<td>0.38</td>
<td>1.91</td>
<td>تهدف إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استخدامها.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.31</td>
<td>1.89</td>
<td>تسعى إدارة المعرفة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات بسرعة.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.32</td>
<td>1.88</td>
<td>تعرف إدارة المعرفة على أنها سلسلة من العمليات النظامية لإيجاد المعلومة وتنظيمها</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم (4.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في فئات الدراسة مرتبتة حسب الأهمية

| المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة. |
|-----------------|-----------------|
| إدارة المعرفة إدارة لخبرات العاملين. | 1.86 |
| تعمل إدارة المعرفة على تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة. | 1.81 |

يوضح الجدول (4.4) مدى إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم في فئات الدراسة مرتبتة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الإداريين على أن المعرفة مزيج من الخبرات والمهارات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين، تلاإ الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استخدامها ثم سعي إدارة المعرفة إلى تسهيل الوصول إلى المعلومات بسرعة ثم تعريف إدارة المعرفة على أنها سلسلة من العمليات النظامية لإيجاد المعلومة وتظييمها ثم تعريف إدارة المعرفة على أنها إدارة لخبرات العاملين، وفي النهاية عمل إدارة المعرفة على تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

يتضح من النتائج السابقة أن إدراك الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة يتدرج حسب الأهمية من إدراك مفهوم المعرفة ثم الهدف من إدارة المعرفة ثم إدراك أن إدارة المعرفة هي سلسلة من العمليات.

وتأتي الباحثة أن هذه النتائج تتطابق مع التسلسل المنطقي لفهم أي مصطلح علمي من حيث فهم مفهومه وإدراك أهدافه بلي ذلك ادراك أبعاده. تعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع المؤهل العلمي للموظفين الإداريين حسب خصائص العينة الديموغرافية جدول رقم (8.3)
سؤال الدراسة الثالثة

ما واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد والمتوزعات الحسابية والانحرافات المعيارية إلى واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في أبعاد الدراسة والدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
<th>الأبعاد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.99</td>
<td>2.91</td>
<td>194</td>
<td>تشخيص المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.75</td>
<td>3.49</td>
<td>194</td>
<td>تحديد أهداف المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.78</td>
<td>3.06</td>
<td>194</td>
<td>توليد المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.81</td>
<td>2.93</td>
<td>194</td>
<td>خزن المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.83</td>
<td>2.87</td>
<td>194</td>
<td>نشر المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.86</td>
<td>2.97</td>
<td>194</td>
<td>تطبيق المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.71</td>
<td>3.06</td>
<td>194</td>
<td>الدرجة الكلية</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (5.4): الأعداد والمتوزعات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في أبعاد الدراسة والدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) إلى تأكيد الإداريين على وجود ممارسة متوسطة الدرجة لعمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذه الممارسة (3.06)، وقد جاء في مقدمتها: الممارسة في مجال تحديد أهداف المعرفة (3.49).
فوتليد المعرفة (3.06)، فتطبيق المعرفة (2.97)، تلاه خزن المعرفة (2.93)، فتشخيصها (2.91)،
وأخيراً نشر المعرفة (2.87)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

تشير نتائج ممارسة عمليات إدارة المعرفة إلى أنه وبالرغم من انخفاض واقع إدارة المعرفة في
البلديات إلا أنه تتم ممارسة عمليات إدارة المعرفة من الموظفين الإداريين بشكل متوسط، وتعزو
الباحثة ذلك إلى أن إدارة المعرفة هي سلسلة من العمليات التي قد يمارسها الأفراد دون وجود إطار
تنظيمي واضح وصريح لها.

ومع ذلك ممارسة عمليات إدارة المعرفة جاء في مقدمتها تحديد أهداف المعرفة فوتليد المعرفة
فتطبيق المعرفة في مقدمة ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتعزو الباحثة ذلك إلى كون هذه العمليات
قد تتم بمبادرات شخصية من الموظفين بينما تخزين المعرفة وتشخيصها ونشرها يحتاج إلى إطار
منظم من الإدارة وهو ما تفتقر إليه البلديات عبارة الدراسة حسب البيانات التي حصلت عليها الباحثة
من هذه البلديات.

وقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في
بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية،
وذلك كما هو واضح في الجداول من (6.4) إلى (11.4).
توضيح الجدول (6.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلدان محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها في مجال تشخيص المعرفة مرتبة حسب الأهمية

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفقرات</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تشجع الإدارة العاملين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل في موقع دائم</td>
<td>1.14</td>
<td>3.03</td>
</tr>
<tr>
<td>تحت الإجراء العاملين على استخدام عبارات صريحة بدون استعمال رموز لغوية للتعبير عن خبراتهم.</td>
<td>1.11</td>
<td>2.95</td>
</tr>
<tr>
<td>تقوم إدارة البلدية بإجراء لقاءات مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم.</td>
<td>1.15</td>
<td>2.78</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلدات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها في مجال تشخيص المعرفة مرتبة حسب الأهمية

ويُظهر من نتائج ممارسة عملية تشخيص المعرفة أن تشجع الإدارة العاملين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل في موقع دائم يتصدر عمليات تشخيص المعرفة، وتعزو الباحثة ذلك إلى الاتجاه نحو أتممته البلدية مما يستوجب دراسة توثيق العاملين لإجراءات العمل بهدف دراستها وأتممتها أو عمل التحسينات عليها وذلك يتماشى مع دراسة الرجعي13 التي تشير إلى الاتجاه.

13رجعي، عوني، "اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلدان جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2008، ص 100.
الإيجابي لأعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات مما يتطلب تسجيل جميع إجراءات العمل بهدف تحليلها تطويرها.

وقد جاءت ممارسة عملية قيام إدارة البلدية بإجراء لقاءات مع الموظفين بهدف توثيق خبراتهم في النهاية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود إطار تنظيمي واضح لتنسيق عمليات إدارة المعرفة في البلديات كما ظهر في نتائج الدراسة من حيث واقع إدارة المعرفة في البلديات عينة الدراسة.

<table>
<thead>
<tr>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الفقرات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.85</td>
<td>4.06</td>
<td>تسعي البلدية إلى تحسين العمليات الداخلية (مثل إجراءات الحصول على ترخيص بناء)</td>
</tr>
<tr>
<td>1.03</td>
<td>3.66</td>
<td>تعمل البلدية على تطوير مهارات الموظفين في استخدام برامج الحاسوب.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.09</td>
<td>3.47</td>
<td>تشجع البلدية المواطنين على تقديم اقتراحات لتحسين جودة الخدمات.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.95</td>
<td>3.39</td>
<td>توضح البلدية للعاملين المشكلات التي تواجههم.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.06</td>
<td>3.29</td>
<td>تشجع البلدية الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.13</td>
<td>3.11</td>
<td>تقوم البلدية بتعميم الخطط للاعمال التي سيتم انجازها.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوقائع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في مجال تحديد أهداف المعرفة مرتية حسب الأهمية يوضح الجدول (7.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في مجال تحديد أهداف المعرفة مرتية حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الإداريين سعي البلدية إلى تحسين العمليات تلاه حرص البلدية على تطوير مهارات الموظفين في استخدام برامج الحاسوب، ثم تشجيع البلدية المواطنين على تقديم اقتراحات لتحسين جودة
الخدمات ثم توضيح البلدية للعاملين المشكلات التي تواجههم ثم تشجيع البلدية الموظفين على ابتكار أفكار جديدة لحل المشكلات، وفي النهاية قيام البلدية بتعميم الخطط للأعمال التي سيتم إنجازها.

ترى الباحثة أن نتائج ممارسة عمليات تحديد أهداف المعرفة جاء في مقدمتها تؤكد الإداريين على سعي البلدية إلى تحسين العمليات تلاه حرص البلدية على تطوير مهارات الموظفين في استخدام برامج الحاسوب ينتمي مع الاتجاه نحو أتمتة البلديات والاتجاه نحو تبسيط إجراءات العمل، وتعزو الباحثة وجود عملية تعميم الخطط للأعمال التي سيتم إنجازها في نهاية ترتيب عمليات تحديد أهداف المعرفة حسب الأهمية إلى تدني مشاركة الموظفين في إعداد الخطط المستندية كما ورد في دراسة التميمي.114

<table>
<thead>
<tr>
<th>الاحتكار المعياري</th>
<th>الفقرات</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>العمل البلدية على تعيين أفراد من ذوي الخبرة</td>
<td>3.64</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يستخدم المديرون الأمثلة العملية لشرح وجهات نظرهم حول العمل.</td>
<td>3.15</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يتم عمل اجتماعات غير رسمية لمناقشة العمل.</td>
<td>3.14</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>تستقبل البلدية الخبراء للعمل بعقود لفترات محددة.</td>
<td>3.02</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>تشجع البلدية التنوع الفكري بين الموظفين.</td>
<td>2.79</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>يتم مكافأة الموظفين على إسهاماتهم في نشر المعرفة (مثل طريقة حل مشكلة معينة).</td>
<td>2.64</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والاحتكارات المعيارية لوقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبين لحم من وجهة نظر إدارييها في مجال توليد المعرفة مرتبة حسب الأهمية

114 المصميم، "تنمية الموارد البشرية في وزارة بلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م، 194.
يوضح الجدول (8.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظاتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارةها في مجال توليد المعرفة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الإداريين حرص البلدية على تعيين أفراد من ذوي الخبرة، تلاه استخدام المديرين الأمثلة العملية لشرح وجهات نظرهم حول العمل ثم عمل اجتماعات غير رسمية لمناقشة العمل ثم استطاب البلدية الخبراء للعمل بعقود لفترات محددة ثم تشجيع البلدية التنوع الفكري بين الموظفين وفي النهاية مكافأة الموظفين على إسهاماتهم في نشر المعرفة.

تظهر نتائج ممارسة عمليات توليد المعرفة أن تعيين الأفراد من ذوي الخبرة جاء في أول عمليات توليد المعرفة من حيث الأهمية وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع المستوى العلمي للموظفين في البلدات وارتفاع عدد سنوات الخبرة كما يظهر من خصائص العينة الديموغرافية جدول رقم (7.3)

ويظهر من النتائج السابقة أيضاً أن استخدام المديرين الأمثلة العملية لشرح وجهات نظرهم حول العمل ثم عمل اجتماعات غير رسمية لمناقشة العمل قد جاءت في مقدمة عمليات توليد المعرفة، وذلك يتطلب مع نتائج دراسة ربعي15 التي أظهرت أن النمط القيادي السائد لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية هو النمط الديمقراطي، وأن المدراء يشاركون مسؤولياتهم في اتخاذ القرارات.

---

15 ربيع، ناصر، "الأماز القيادية السائدة لدى مدراء بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2006م، 122.
وترى الباحثة أن عملية مكافأة الموظفين على إسهاماتهم في نشر المعرفة قد جاءت في نهاية عمليات توليد المعرفة وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف نظام الحوار والمكافآت في البلديات كما أظهرت نتائج دراسة التميمي.116

---

116 التميمي، باسم، "تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطوير"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م، 134.
<table>
<thead>
<tr>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الفقرات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.05</td>
<td>3.35</td>
<td>يمكن الرجوع إلى سجلات العمل بكل سهولة</td>
</tr>
<tr>
<td>1.07</td>
<td>3.03</td>
<td>تشجع البلدية الأفراد على تسجيل كل ما يحدث لهم في ملفات بدءية أو إلكترونية.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.09</td>
<td>2.99</td>
<td>يتم تخزين المعلومات في برامج البريد الإلكتروني أو في أي برنامج إلكتروني للرجوع إليها بسهولة.</td>
</tr>
<tr>
<td>1.05</td>
<td>2.81</td>
<td>يتم توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة (مثل دليل العمل).</td>
</tr>
<tr>
<td>0.92</td>
<td>2.51</td>
<td>يتم تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (4.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظاتي الخليج ويث لحم من وجهة نظر إداريها في مجال خزن المعرفة مرتبة حسب الأهمية.

يوضح الجدول (4.9) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليج ويث لحم من وجهة نظر إداريها في مجال خزن المعرفة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: سهولة الرجوع إلى سجلات العمل، تلاه حرص البلدية على تخزين المعلومات في برامج البريد الإلكتروني أو في أي بريد إلكتروني للرجوع إليها بسهولة، ثم توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة وفي النهاية تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات.

تظهر نتائج ممارسة عمليات خزن المعرفة أن سهولة الرجوع إلى سجلات العمل بكل سهولة كانت في المقدمة، تلاها حرص البلدية على تخزين المعلومات في برامج البريد الإلكتروني أو في أي بريد إلكتروني للرجوع إليها بسهولة جاء في أول عمليات خزن المعرفة من حيث الأهمية وتعزو الباحثة ذلك إلى توجه وزارة الحكم المحلي نحو أتمتة البلدية وتبسيط إجراءات العمل.
وقد جاءت عمليات توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة وتسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات. في نهاية ترتيب عمليات خزن المعرفة حسب الأهمية ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى عدم وجود استراتيجية إدارة المعرفة في البلديات عينة الدراسة بالإضافة إلى عدم وجود شخص مسؤول عن إدارة المعرفة في البلديات كما يظهر من نتائج واقع إدارة المعرفة في البلديات جدول رقم (1.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>الاتجاه المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الفرقات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.4</td>
<td>1.06</td>
<td>3.08</td>
</tr>
<tr>
<td>1.06</td>
<td>1.06</td>
<td>3.05</td>
</tr>
<tr>
<td>1.08</td>
<td>2.97</td>
<td>2.91</td>
</tr>
<tr>
<td>1.11</td>
<td>2.74</td>
<td>2.91</td>
</tr>
<tr>
<td>1.02</td>
<td>2.51</td>
<td>2.74</td>
</tr>
<tr>
<td>0.96</td>
<td>2.51</td>
<td>2.74</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في مجالات المعرفة مرتبة حسب الأهمية يوضح الجدول (1.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في مجالات المعرفة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: حرص البلدات على إجراء تدريب من الزملاء القدامى من ذوي الخبرة، تلاه إعادة استخدام معرفة الأفراد في أقسام البلدية، ثم تشجيع البلدية الموظفين على تبادل المعلومات التي يقومون بتدوينها، ثم نشر المعرفة بين الموظفين عن طريق شبكة الحاسوب ثم تعليم البلدية تجارب الموظفين للاستفادة منها.

وفي النهاية عمل حلقات للتعليم تضم مزيجاً من الموظفين من عدة دوائر.
يتضح من النتائج السابقة أن إجراء تدريب على الزملاء القدامى من ذوي الخبرة من أهم مجالات نشر المعرفة وينفق ذلك مع نتائج دراسة ربعي[17] التي أظهرت أن روح التعاون تسود علاقة الزملاء مع بعضهم. وساعدة عملية عمل حلقات للتعليم تضمن مزيجاً من الموظفين من عدة دوائر، في نهاية ترتيب عمليات نشر المعرفة حسب الأهمية. ويعود ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى ضعف التخطيط للتدريب في البلدات كما ظهر في نتائج دراسة التميمي[18]

<table>
<thead>
<tr>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الفقرات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>1.00</td>
<td>3.19</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1.02</td>
<td>3.00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1.05</td>
<td>2.97</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1.08</td>
<td>2.88</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1.07</td>
<td>2.82</td>
</tr>
</tbody>
</table>

تعمق البلدية على تطبيق المعرفة الجديدة تشجع البلدية الموظفين لديها على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه. تعمق البلدية على تحليل نتائج الانتهاءات فرق العمل إلى خطط عمل جديرة تقوم البلدية بتشكيل فرق متعددة الخبرات. يتم إجراء تدريب للفرق من خبراء متميزين. جدول رقم (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارية في مجال تطبيق المعرفة مرتين حسب الأهمية.

117 ربيع، ناصر، "الأنشطة القيادية السائدة لدى مدارس بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفيها"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2006م.
118 التميمي، باسم، "المواد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع والاقترح التطور"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م.
يوضح الجدول (11.4) واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها في مجال تطبيق المعرفة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: حرص البلديات على تطبيق المعارف الجديدة، تلاه تشجيع الموظفين على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه، ثم العمل على تحويل نتائج اجتماعات فرق العمل إلى خريط عمل جديدة، ثم تشكيل فرق متعددة الخبرات وفي النهاية إجراء تدريب للفرق من خبراء متمرسين.

يظهر من النتائج السابقة أن حرص البلديات على تطبيق المعارف الجديدة جاء في مقدمه عمليات تطبيق المعرفة، وهذا يدل من وجهة نظر الباحثة على التوجه نحو تحسين أداء البلديات من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات وتطوير العلمي الدائم. كما يظهر من النتائج السابقة أن عملية إجراء التدريب للفرق من خبراء متمرسين قد جاءت في نهاية عمليات تطبيق المعرفة من حيث الأهمية، وترجع الباحثة ذلك إلى ضعف الاهتمام بالتدريب و التخطيط لتدريب الموارد البشرية في البلديات وهذا ما أظهرته نتائج دراسة التمييمي.119

سؤال الدراسة الرابع

ما دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها؟

---

119 التمييمي، باسم،"تنمية الموارد البشرية في وزارة وبلديات الحكم المحلي جنوب الضفة الغربية بين الواقع وآفاق التطور"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م، 134.
لإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها في أبعاد الدراسة والدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12.4).
<table>
<thead>
<tr>
<th>الاتجاه</th>
<th>الاتجاه الكلي</th>
<th>عدد</th>
<th>الأعداد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الانحراف المعياري</td>
<td>المتوسط الحسابي</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية</td>
<td>0.52</td>
<td>4.04</td>
<td>194</td>
</tr>
<tr>
<td>دور إدارة المعرفة في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية</td>
<td>0.56</td>
<td>4.11</td>
<td>194</td>
</tr>
<tr>
<td>دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية</td>
<td>0.51</td>
<td>4.07</td>
<td>194</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (12.4)، الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في أبعاد الدراسة والدرجة الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) تأكيد الإداريين على وجود دور كبير لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الدور (4.07)، وقد جاء في مقدمته: دورها في تحسين التعلم والنمو داخل البلدية (4.11)، تلاه دورها في تحسين أداء العمليات الداخلية (4.04)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

وتتى الباحثة أنه وبالرغم من الممارسة بشكل متوسط لإدارة المعرفة إلا أن الموظفين الإداريين يجدون دورًا كبيرًا لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وذلك يتفق مع الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسات
الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجداول رقم (13.4) و (14.4).
<table>
<thead>
<tr>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>الفقرات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.67</td>
<td>4.13</td>
<td>تعليم خطط العمل يؤدي إلى فهم تسلسل العمليات الداخلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.67</td>
<td>4.12</td>
<td>يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تحسين مستوى القرارات.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.68</td>
<td>4.12</td>
<td>يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى زيادة المرونة في العمل.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.69</td>
<td>4.12</td>
<td>تطبيق المعرفة من خلال تدريب الفرق من الخبراء يؤدي إلى تقليل أخطاء العمل.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.68</td>
<td>4.11</td>
<td>تساهم إدارة المعرفة في زيادة إنتاجية الموظفين.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.80</td>
<td>4.05</td>
<td>تخزين المعرفة من خلال توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة يؤدي إلى فهم العمليات الداخلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.75</td>
<td>4.05</td>
<td>يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تقليل الزمن اللازم لإكمال العمليات.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.83</td>
<td>4.03</td>
<td>توضيح المشكلات التي تواجه العاملين يساهم في تحسين العمليات الداخلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.77</td>
<td>4.02</td>
<td>تساهم إدارة المعرفة في التخلص من العمليات الزائدة.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.71</td>
<td>3.98</td>
<td>يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى الاستفادة من البنية التحتية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.79</td>
<td>3.97</td>
<td>استقبال اقتراحات المواطنين يحسن من جودة العمليات الداخلية.</td>
</tr>
<tr>
<td>0.91</td>
<td>3.80</td>
<td>تسجيل الفصول التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشكلات يساهم في تطوير العمليات الداخلية.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريين في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية.

يوحي الجدول (13.4) دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريين في فقرات الدراسة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد الإداريين على أن تعميم خطط العمل يؤدي إلى فهم تسلسل العمليات الداخلية، تلاه أن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين مستوى القرارات، يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى زيادة
المرونة في العمل ثم تطبيق المعرفة من خلال تدريب الفرق من الخبراء يؤدي إلى تقليل أخطاء العمل ثم تساهم إدارة المعرفة في زيادة إنتاجية الموظفين، ثم تخزين المعرفة من خلال توثيق معرفة الأفراد في سجلات دائمة يؤدي إلى فهم العمليات الداخلية ثم يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تقليل الزمن اللازم لإكمال العمليات، ثم توضيح المشكلات التي تواجه العاملين يساهم في تحسين العمليات الداخلية ثم تساهم إدارة المعرفة في التخليص من العمليات الزائدة، ثم يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى الاستفادة من البنية التحتية، ثم استقبال اقتراحات المواطنين يحسن من جودة العمليات الداخلية، وفي النهاية تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طرق حلهم للمشاكل يساهم في تطوير العمليات الداخلية.

يظهر من النتائج السابقة أن تعميم خطط العمل يؤدي إلى فهم تسلسل العمليات الداخلية من أهم العمليات التي تؤثر على أداء العمليات الداخلية وتعرض الباحثة ذلك إلى كون تعميم الخطط يحفز الموظفين على تطبيق هذه الخطط بفعالية مما يسهم في تحقيق الخطط لأهدافها، و تلا ذلك في الأهمية عمليات تطبيق إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تحسين مستوى القرارات وزيادة المرونة في العمل و التقليل من أخطاء العمل من خلال التدريب من الخبراء، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جوهر تحسين العمليات الداخلية هو المرونة في العمل.

بينما جاءت عمليات استقبال اقتراحات المواطنين و تسجيل القصص التي يرويها العاملون عن طريق حلهم للمشكلات في نهاية ترتيب محاور عملية تحسن العمليات الداخلية من حيث الأهمية، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود آلية لإدارة المعرفة بشكل ممنهج في البلدات.
<table>
<thead>
<tr>
<th>الاحراز</th>
<th>المعدل الحسابي</th>
<th>الفقرات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.65</td>
<td>4.24</td>
<td>يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى الاستفادة من الخبرات</td>
</tr>
<tr>
<td>0.72</td>
<td>4.13</td>
<td>تساعد إدارة المعرفة على اعتماد المعلومات كأرضية لاتخاذ القرارات بدلاً من التخمين</td>
</tr>
<tr>
<td>0.70</td>
<td>4.12</td>
<td>يؤدي تطبيق إدارة المعرفة إلى تطوير الكوادر البشرية</td>
</tr>
<tr>
<td>0.76</td>
<td>4.11</td>
<td>تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف البلدية</td>
</tr>
<tr>
<td>0.64</td>
<td>4.11</td>
<td>عملية تشخيص المعرفة من خلال حث الفاعلين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل يحسن النمو والتعليم</td>
</tr>
<tr>
<td>0.69</td>
<td>4.09</td>
<td>عملية تحديد أهداف المعرفة من خلال حث الموظفين على ابدكار أفكار جديدة للعمل يزيد من النمو والتعليم</td>
</tr>
<tr>
<td>0.69</td>
<td>4.09</td>
<td>تساعد إدارة المعرفة على الارتقاء بمهارة الموظفين</td>
</tr>
<tr>
<td>0.67</td>
<td>4.09</td>
<td>تساعد إدارة المعرفة على الاستخدام الأمثل للتقنيات</td>
</tr>
<tr>
<td>0.70</td>
<td>4.07</td>
<td>تساهم إدارة المعرفة في ضمان ثقافة التعلم المستمر داخل البلدية</td>
</tr>
<tr>
<td>0.68</td>
<td>4.04</td>
<td>تؤدي عمليات نشر المعرفة إلى تحويل المعرفة إلى خبرات جديدة</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (4.14): المتوسطات الحسابية والاحرازات الحسابية لدى إدارة المعرفة في تحقيق التعلم والنمو في بلدان محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في فئات الدراسة مرتين حسب الأهمية.

يوضح الجدول (4.14) دور إدارة المعرفة في تحقيق التعلم والنمو في بلدان محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها في فئات الدراسة مرتين حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمةها:

تأكيدها الإدارية على أن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى الاستفادة من الخبرات، تلاه أن إدارة المعرفة تساعد على اعتماد المعلومات كأرضية لاتخاذ القرارات بدلاً من التخصص، ثم تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تطوير الكوادر البشرية، تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف البلدية ثم عملية تشخيص المعرفة من خلال حث الفاعلين على تسجيل ملاحظاتهم حول إجراءات العمل يحسن النمو والتعلم.

العملية عملية تحديد أهداف المعرفة من خلال حث الموظفين على ابدكار أفكار جديدة للعمل يزيد من النمو والتعلم، وتساعد إدارة المعرفة على الارتقاء بمهارات الموظفين ثم تساعد إدارة المعرفة
على الاستخدام الأمثل للتقنيات ثم تساهم إدارة المعرفة في ضمان ثقافة التعلم المستمر داخل البلدية،
وفي النهاية تؤدي عمليات نشر المعرفة إلى تحويل المعرفة إلى خبرات جديدة.

3.4 فحص فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي 
الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة وفقاً إلى متغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، والمسمي 
الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي 
الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (variance
للفروق في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة 
تعزى إلى متغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>المصدر التباين</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>المتوسط المربعات</th>
<th>قيمت ف التحصين المحاسبة</th>
<th>الدلالة الإحصائية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>بين المجموعات</td>
<td>3</td>
<td>0.071</td>
<td>0.024</td>
<td>0.668</td>
<td>0.521</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>190</td>
<td>8.636</td>
<td>0.045</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>193</td>
<td>8.707</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم (4.15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر

يتضح من الجدول (4.15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى \( \alpha = 0.05 \) في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر. فقد كانت درجة إدراك الإداريين وعلى اختلاف فئاتهم العمرية عالية لمفهوم إدارة المعرفة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.16)، وبذلك تكون الفرضية قد قبالت.

<table>
<thead>
<tr>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
<th>الفئة العمرية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.18</td>
<td>1.89</td>
<td>43</td>
<td>29-20</td>
</tr>
<tr>
<td>0.21</td>
<td>1.89</td>
<td>70</td>
<td>39-30</td>
</tr>
<tr>
<td>0.25</td>
<td>1.85</td>
<td>51</td>
<td>49-40</td>
</tr>
<tr>
<td>0.17</td>
<td>1.90</td>
<td>30</td>
<td>450</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (16.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير العمر
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعلو إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقيق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للمفهوم في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعلو إلى متغير المؤهل العلمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>المصدر التباين</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>مجموع المتوسطات</th>
<th>قيمة F المحسبية</th>
<th>الدلالات الإحصائية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>بين المجموعات</td>
<td>3</td>
<td>0.630</td>
<td>0.210</td>
<td>4.888</td>
<td>0.003</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>-</td>
<td>187</td>
<td>8.036</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>8.666</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للمفهوم في درجة إدراك إداري بلديات محافظة الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول (17.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة إدراك إداري بلديات محافظة الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية (Tukey test) للفروق في درجة إدراك إداري بلديات محافظة الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو في الجدول رقم (18.4).

126
جدول رقم (4.18). نتائج اختبار توي كي (Tukey test) للمقارنات الثنائية للفروق في درجة إدراك إداري.

تشير المقارنات الثنائية البدنية الواردة في الجدول (4.18) إلى أن الفروق في درجة إدراك إداري بين مهندسي المحافظة الحلب و antibiotيكي العاج لإدارة المعرفة تعزى إلى تغير المؤهل العلمي في مجالات علمية بين الإداريين من حملة درجة البكالوريوس وحملة درجة الماجستير لصالح حملة درجة البكالوريوس الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى. وكانت الفروق أيضاً بين الإداريين من حملة درجة البكالوريوس وحملة درجة الماجستير، الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.19).

<table>
<thead>
<tr>
<th>المقارنات دون ثانية عامة فما دون درجة</th>
<th>الدبلوم</th>
<th>بكالوريوس</th>
<th>ماجستير</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ماجستير 0.13690</td>
<td>0.08433</td>
<td>0.031111</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>بكالوريوس 0.16801</td>
<td>0.11544*</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>دبلوم 0.05258</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم (19.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليج
وبهت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

وتعد الباحثة ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة مما يؤهل حملة الشهادات الجامعية إلى إدراك
أبعاد مفهوم إدارة المعرفة بشكل أكبر من غيرهم.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي
الخليج وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفرق في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليج وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4.2).
جدول رقم (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (one way analysis of variance) للفرق في درجة إدراك إداري بلديات محافظة الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة إدراك إداري بلديات محافظة الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. فقد كانت درجة إدراك الإداريين وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية عالية لمفهوم إدارة المعرفة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (21.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبئت.

جدول رقم (21.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك إداري بلديات محافظة الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

<table>
<thead>
<tr>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
<th>المسمى الوظيفي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.19</td>
<td>1.94</td>
<td>12</td>
<td>مدير/رئيس قسم</td>
</tr>
<tr>
<td>0.22</td>
<td>1.88</td>
<td>51</td>
<td>المحاسبة والتدقيق والرقابة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.24</td>
<td>1.84</td>
<td>45</td>
<td>الإدارة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.17</td>
<td>1.90</td>
<td>43</td>
<td>الهندسة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.20</td>
<td>1.88</td>
<td>43</td>
<td>غير ذلك</td>
</tr>
</tbody>
</table>
لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفرق في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (22.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>مصدر التباين</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>قيمة F المحسوبة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>بين المجموعات</td>
<td>3</td>
<td>0.027</td>
<td>0.082</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>190</td>
<td>8.624</td>
<td>0.045</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>193</td>
<td>8.707</td>
<td>0.045</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفرق في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

يتضح من الجدول (22.4) عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. فقد كانت درجة إدراك الإداريين وعلى اختلاف سنوات خبراتهم عالية لمفهوم إدارة المعرفة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (23.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

one way analysis of variance (ANOVA) للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للعوامل (Location) في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (24.4).
جدول رقم (4.4): نتائج اختبار تحليل الرباين الأحادي
إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

يتضح من الجدول (4.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 في درجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية. فقد كانت درجة إدراك الإداريين وعلى اختلاف عدد الدورات التدريبية التي تلقونها عالية لمفهوم إدارة المعرفة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (25.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبالت.

<table>
<thead>
<tr>
<th>الإحراز المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
<th>عدد الدورات التدريبية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.24</td>
<td>1.84</td>
<td>96</td>
<td>- 5</td>
</tr>
<tr>
<td>0.19</td>
<td>1.90</td>
<td>49</td>
<td>10-5</td>
</tr>
<tr>
<td>0.13</td>
<td>1.93</td>
<td>40</td>
<td>10-10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (25.4): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إدراك إداري بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

الفرضية الرئيسية الثانية
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها وفقاً إلى متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والمسمي الوظيفي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير العمر.
one way analysis of variance

(26.4)
<table>
<thead>
<tr>
<th>الدالة الإحصائية</th>
<th>قيمة الاحصائية المحسوبة</th>
<th>مربعات المجموعات</th>
<th>مربعات داخل المجموعات</th>
<th>درجات حرية</th>
<th>مصدر التباين</th>
<th>الأبعاد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.098</td>
<td>2.131</td>
<td>2.079</td>
<td>6.237</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تشخيص المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.975</td>
<td>185.332</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>تحديد أهداف المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>191.569</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td>المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.452</td>
<td>0.880</td>
<td>0.507</td>
<td>1.522</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>توليد المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.576</td>
<td>109.505</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>خزن المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>111.028</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td>المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>0.773</td>
<td>0.372</td>
<td>0.234</td>
<td>0.702</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>نشر المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.628</td>
<td>119.354</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>تطبيق المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>120.056</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td>الدورة الكلية</td>
</tr>
<tr>
<td>0.583</td>
<td>0.651</td>
<td>0.430</td>
<td>1.290</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>الدورة الكلية</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.661</td>
<td>125.503</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>126.793</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.234</td>
<td>1.435</td>
<td>0.992</td>
<td>2.975</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>الدورة الكلية</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.691</td>
<td>131.320</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>134.295</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.497</td>
<td>0.798</td>
<td>0.604</td>
<td>1.812</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>الدورة الكلية</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.757</td>
<td>143.888</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>145.701</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.365</td>
<td>1.064</td>
<td>0.536</td>
<td>1.608</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>الدورة الكلية</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.504</td>
<td>95.702</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>-</td>
<td>97.310</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفرق في درجة المعرفة. لممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير العمر يتضح من الجدول (26.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 في درجة المعرفة. لممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير العمر. 

134
متغير العمر. فقد أكد الإداريون وعلى اختلاف فئاتهم العمرية ممارسة هذه العمليات بدرجة متوسطة في البلديات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (27.4)، وذلك تكون الفرضية قد قبَّلَت.
<table>
<thead>
<tr>
<th>الإحراز التماسي</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
<th>الفئة العمرية</th>
<th>الأبعاد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تشخيص المعرفة</td>
<td>1.03</td>
<td>43</td>
<td>29-30</td>
<td>1.05</td>
</tr>
<tr>
<td>تحديد أهداف المعرفة</td>
<td>0.92</td>
<td>70</td>
<td>39-40</td>
<td>0.99</td>
</tr>
<tr>
<td>توليد المعرفة</td>
<td>0.99</td>
<td>51</td>
<td>49-50</td>
<td>1.05</td>
</tr>
<tr>
<td>خزن المعرفة</td>
<td>0.75</td>
<td>43</td>
<td>29-30</td>
<td>0.92</td>
</tr>
<tr>
<td>نشر المعرفة</td>
<td>0.70</td>
<td>70</td>
<td>39-40</td>
<td>0.99</td>
</tr>
<tr>
<td>تطبيق المعرفة</td>
<td>0.74</td>
<td>51</td>
<td>49-50</td>
<td>1.05</td>
</tr>
<tr>
<td>الجراحة الكلية</td>
<td>0.89</td>
<td>30</td>
<td>450</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقيق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (28.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>قيمة الدالة الإحصائية</th>
<th>قيمة المحسوبة</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>مصدر التباين</th>
<th>الأبعاد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.637</td>
<td>0.567</td>
<td>0.571</td>
<td>1.714</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تشخيص المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1.007</td>
<td>188.388</td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>190.102</td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.720</td>
<td>0.446</td>
<td>0.258</td>
<td>0.774</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تحديد أهداف المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.579</td>
<td>108.194</td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>108.969</td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.280</td>
<td>1.287</td>
<td>0.801</td>
<td>2.402</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>توليد المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.622</td>
<td>116.337</td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>118.739</td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.845</td>
<td>0.273</td>
<td>0.183</td>
<td>0.550</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>خزن المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.673</td>
<td>125.792</td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>126.342</td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.512</td>
<td>0.769</td>
<td>0.540</td>
<td>1.620</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>نشر المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.702</td>
<td>131.192</td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>132.812</td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.363</td>
<td>1.070</td>
<td>0.804</td>
<td>2.411</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تطبيق المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.751</td>
<td>140.454</td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>142.865</td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.711</td>
<td>0.459</td>
<td>0.236</td>
<td>0.707</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>الدرجة الكلية</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.514</td>
<td>96.028</td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>96.735</td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
يتضح من الجدول (4.8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى \( \alpha = 0.05 \) في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. فقد أكد الإداريون وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية ممارسة هذه العمليات بدرجة متوسطة في البلديات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.9)، وبذلك تكون الفرضية قد قبالت.
<table>
<thead>
<tr>
<th>الأبعاد</th>
<th>المؤهل العلمي</th>
<th>العدد</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تشخيص المعرفة</td>
<td>تحليل المعرفة</td>
<td>توليد المعرفة</td>
<td>خزن المعرفة</td>
<td>نشر المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
<td>----------------</td>
<td>----------------</td>
<td>------------</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td>0.88 3.09 28</td>
<td>1.13 2.81 53</td>
<td>0.94 2.94 96</td>
<td>1.05 2.80 14</td>
<td>0.75 3.39 28</td>
</tr>
<tr>
<td>0.73 3.36 14</td>
<td>0.81 2.79 28</td>
<td>0.87 3.08 53</td>
<td>0.71 3.12 96</td>
<td>0.87 3.05 14</td>
</tr>
<tr>
<td>0.87 2.67 28</td>
<td>0.85 2.92 53</td>
<td>0.77 2.96 96</td>
<td>0.87 2.98 14</td>
<td>0.87 2.67 28</td>
</tr>
<tr>
<td>0.74 2.84 14</td>
<td>0.80 2.74 28</td>
<td>0.93 2.94 53</td>
<td>0.86 2.98 96</td>
<td>0.69 3.22 14</td>
</tr>
<tr>
<td>0.65 3.08 14</td>
<td>0.66 3.06 14</td>
<td>0.82 3.07 53</td>
<td>0.65 3.08 96</td>
<td>0.66 3.06 14</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (4.29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظات الخليل وبيت لحم من وجدة نظر إداريها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

140
*لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

One way analysis of variance (ANOVA) for the study used the one-sample t-test (one-sample t-test for null hypothesis) for the comparison in the three communities of the level of work practice in the two investigated variables in the villages of Mahasetti and Pelt Lham from the administrative perspective (30.4).
<table>
<thead>
<tr>
<th>الدالة الإحصائية</th>
<th>قيمة في المحصنة</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>مصدر التباين</th>
<th>الأبعاد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.139</td>
<td>1.759</td>
<td>1.718</td>
<td>6.874</td>
<td>4</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تشخيص المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.977</td>
<td>184.695</td>
<td>189</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>191.569</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.196</td>
<td>1.525</td>
<td>0.868</td>
<td>3.472</td>
<td>4</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تحديد أهداف المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.569</td>
<td>107.555</td>
<td>189</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>111.028</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.634</td>
<td>0.641</td>
<td>0.402</td>
<td>1.607</td>
<td>4</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>توليد المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.627</td>
<td>118.449</td>
<td>189</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>120.056</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.270</td>
<td>1.305</td>
<td>0.852</td>
<td>3.408</td>
<td>4</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>خزن المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.653</td>
<td>123.385</td>
<td>189</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>126.793</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.603</td>
<td>0.686</td>
<td>0.480</td>
<td>1.921</td>
<td>4</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>نشر المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.700</td>
<td>132.374</td>
<td>189</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>134.295</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.408</td>
<td>1.002</td>
<td>0.756</td>
<td>3.025</td>
<td>4</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تطبيق المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.755</td>
<td>142.676</td>
<td>189</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>145.701</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.292</td>
<td>1.249</td>
<td>0.627</td>
<td>2.506</td>
<td>4</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>الدقة الكلية</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.502</td>
<td>94.804</td>
<td>189</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>97.310</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
توضح من الجدول (30.4) عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ في درجة مارا سنة عملية إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وربما لح من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي. فقد أكد الإداريون وعلى اختلاف مساليهم الوظيفية ممارسة هذه العمليات بدرجة متوسطة في البلدات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (31.4)، وبذلك تكون الفرضية قد قبِلت.

<table>
<thead>
<tr>
<th>الاحراطة المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
<th>العوامل الوظيفي</th>
<th>الأبعاد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مدير/رئيس قسم</td>
<td>1.02</td>
<td>3.36</td>
<td>مدير/رئيس قسم</td>
<td>تشخيص المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>محلسبة والتفتيش والرقابة</td>
<td>0.95</td>
<td>2.67</td>
<td>51</td>
<td>الإدارة</td>
</tr>
<tr>
<td>الإدارة</td>
<td>1.06</td>
<td>3.09</td>
<td>45</td>
<td>الهندسة</td>
</tr>
<tr>
<td>الهندسة</td>
<td>0.87</td>
<td>2.92</td>
<td>43</td>
<td>غير ذلك</td>
</tr>
<tr>
<td>غير ذلك</td>
<td>1.03</td>
<td>2.89</td>
<td>43</td>
<td>هدف معرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>مدير/رئيس قسم</td>
<td>0.74</td>
<td>3.79</td>
<td>12</td>
<td>توليد المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>محلسبة والتفتيش والرقابة</td>
<td>0.68</td>
<td>3.36</td>
<td>51</td>
<td>الإدارة</td>
</tr>
<tr>
<td>الإدارة</td>
<td>0.75</td>
<td>3.66</td>
<td>45</td>
<td>الهندسة</td>
</tr>
<tr>
<td>الهندسة</td>
<td>0.78</td>
<td>3.47</td>
<td>43</td>
<td>غير ذلك</td>
</tr>
<tr>
<td>غير ذلك</td>
<td>0.80</td>
<td>3.43</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مدير/رئيس قسم</td>
<td>0.82</td>
<td>3.27</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>محلسبة والتفتيش والرقابة</td>
<td>0.81</td>
<td>2.98</td>
<td>51</td>
<td>الإدارة</td>
</tr>
<tr>
<td>الإدارة</td>
<td>0.71</td>
<td>3.17</td>
<td>45</td>
<td>الهندسة</td>
</tr>
<tr>
<td>الهندسة</td>
<td>0.80</td>
<td>3.00</td>
<td>43</td>
<td>غير ذلك</td>
</tr>
<tr>
<td>غير ذلك</td>
<td>0.81</td>
<td>3.05</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>خزن المعرفة</td>
<td>مدير/رئيس قسم</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
<td>----------------</td>
<td>----</td>
<td>----</td>
<td>----</td>
</tr>
<tr>
<td>المحاسبة والتدقيق والرقابة</td>
<td>0.65</td>
<td>3.21</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الإدارة</td>
<td>0.88</td>
<td>2.81</td>
<td>51</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الهندسة</td>
<td>0.84</td>
<td>2.98</td>
<td>45</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>غير ذلك</td>
<td>0.77</td>
<td>3.08</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.72</td>
<td>2.80</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الانحراف المعياري</td>
<td>المتوسط الحسابي</td>
<td>العدد</td>
<td>العمليات الوظيفية</td>
<td>الأعداد</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
<td>----------------</td>
<td>------</td>
<td>------------------</td>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>مدير/رئيس قسم</td>
<td>0.66</td>
<td>3.05</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المحاسبة والتدقيق والرقابة</td>
<td>0.85</td>
<td>2.73</td>
<td>51</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الإدارة</td>
<td>0.88</td>
<td>2.95</td>
<td>45</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الهندسة</td>
<td>0.81</td>
<td>2.94</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>غير ذلك</td>
<td>0.82</td>
<td>2.84</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مدير/رئيس قسم</td>
<td>0.62</td>
<td>3.15</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المحاسبة والتدقيق والرقابة</td>
<td>0.91</td>
<td>2.83</td>
<td>51</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الإدارة</td>
<td>0.87</td>
<td>3.13</td>
<td>45</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الهندسة</td>
<td>0.88</td>
<td>3.01</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>غير ذلك</td>
<td>0.83</td>
<td>2.87</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مدير/رئيس قسم</td>
<td>0.62</td>
<td>3.31</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>المحاسبة والتدقيق والرقابة</td>
<td>0.71</td>
<td>2.92</td>
<td>51</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الإدارة</td>
<td>0.70</td>
<td>3.18</td>
<td>45</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>الهندسة</td>
<td>0.71</td>
<td>3.08</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>غير ذلك</td>
<td>0.71</td>
<td>3.00</td>
<td>43</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداري بها تعزى إلى متغير العمليات الوظيفي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

one way analysis of variance

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفرق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (32.4).
<table>
<thead>
<tr>
<th>الدالة الإحصائية</th>
<th>قيمة مجموع المربعات</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>مصدر التباين</th>
<th>الأبعاد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.171</td>
<td>1.690</td>
<td>4.979</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تشخيص المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.982</td>
<td>186.591</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>191.569</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.095</td>
<td>2.157</td>
<td>3.656</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تحديد أهداف المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.565</td>
<td>107.372</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>111.028</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.003</td>
<td>4.903</td>
<td>8.627</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>توليد المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.586</td>
<td>111.429</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>120.056</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.076</td>
<td>2.328</td>
<td>4.495</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>خزن المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.644</td>
<td>122.297</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>126.793</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.041</td>
<td>2.814</td>
<td>5.712</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>نشر المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.677</td>
<td>128.583</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>134.295</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.083</td>
<td>2.262</td>
<td>5.025</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تطبيق المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.740</td>
<td>140.675</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>145.701</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.017</td>
<td>3.497</td>
<td>5.092</td>
<td>3</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>الدخل الكلية</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.485</td>
<td>92.219</td>
<td>190</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>-</td>
<td>97.310</td>
<td>193</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم (32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الآحادي (one way analysis of variance) للممارسات عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظاتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

يتضمن من الجدول (32.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظاتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. وكانت الفروق في أبعاد: توليد المعرفة ونشرها، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البدعية للفروع في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظاتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (33.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>المقارنات</th>
<th>الأبعاد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>15-11</td>
</tr>
<tr>
<td>0.15776</td>
<td>0.52668*</td>
</tr>
<tr>
<td>-0.18816</td>
<td>0.18077</td>
</tr>
<tr>
<td>-0.36892</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.14492</td>
<td>0.42964*</td>
</tr>
<tr>
<td>-0.00288</td>
<td>0.28184</td>
</tr>
<tr>
<td>-0.28472</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (33.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البدعية للفروع في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظاتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

تشير المقارنات الثنائية البدعية في الجدول أعلاه أن الفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مجال توليد المعرفة ونشرها في بلديات محافظاتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى
إلى متغير سنوات الخبرة كانت بين الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات والإداريين ذوي سنوات الخبرة 11-15 سنة لصالح الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر على ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المجالين السابقين في البلديات، وذلك كما هو واضح من المتوسط الحسابية في الجدول رقم (34.4).
<table>
<thead>
<tr>
<th>الإرصاد المعياري</th>
<th>المتوسط الحسابي</th>
<th>العدد</th>
<th>سنوات الخبرة</th>
<th>الأبعاد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.00</td>
<td>3.15</td>
<td>53</td>
<td>- 5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.87</td>
<td>2.83</td>
<td>53</td>
<td>10-5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1.02</td>
<td>2.76</td>
<td>64</td>
<td>15-11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1.10</td>
<td>3.00</td>
<td>24</td>
<td>+15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.69</td>
<td>3.64</td>
<td>53</td>
<td>- 5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.77</td>
<td>3.46</td>
<td>53</td>
<td>10-5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.76</td>
<td>3.33</td>
<td>64</td>
<td>15-11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.76</td>
<td>3.67</td>
<td>24</td>
<td>+15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.66</td>
<td>3.35</td>
<td>53</td>
<td>- 5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.78</td>
<td>3.00</td>
<td>53</td>
<td>10-5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.78</td>
<td>2.82</td>
<td>64</td>
<td>15-11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.87</td>
<td>3.19</td>
<td>24</td>
<td>+15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.80</td>
<td>3.13</td>
<td>53</td>
<td>- 5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.76</td>
<td>2.88</td>
<td>53</td>
<td>10-5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.78</td>
<td>2.76</td>
<td>64</td>
<td>15-11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.91</td>
<td>3.05</td>
<td>24</td>
<td>+15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.82</td>
<td>3.07</td>
<td>53</td>
<td>- 5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.79</td>
<td>2.92</td>
<td>53</td>
<td>10-5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.81</td>
<td>2.64</td>
<td>64</td>
<td>15-11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.87</td>
<td>2.93</td>
<td>24</td>
<td>+15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.88</td>
<td>3.10</td>
<td>53</td>
<td>- 5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.80</td>
<td>2.99</td>
<td>53</td>
<td>10-5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.86</td>
<td>2.76</td>
<td>64</td>
<td>15-11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.90</td>
<td>3.20</td>
<td>24</td>
<td>+15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.66</td>
<td>3.26</td>
<td>53</td>
<td>- 5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.66</td>
<td>3.04</td>
<td>53</td>
<td>10-5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.70</td>
<td>2.86</td>
<td>64</td>
<td>15-11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.80</td>
<td>3.19</td>
<td>24</td>
<td>+15</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (34.4): المطورات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى متغيرات سنوات الخبرة
وتتى الباحثة أن ضعف مشاركة العاملين ذوي سنوات الخبرة 11-15 سنة في عمليات توليد ونشر المعرفة إلى عوامل تعود إلى إدارة البلديات ومنها ضعف نظام الحوافز والمكافآت وتقييم الأداء المتبع في البلديات (التميمي، 2009: 134) مما يعكس سلباً على رغبة الموظفين ذوي سنوات الخبرة 11-15 على مشاركة زملائهم في المعرفة أو تعزيز دوافعهم لتطبيق المعرفة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى \( \alpha = 0.05 \) في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

للتحقيق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (35.4).
جدول رقم (35.4): نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي 

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدالة الإحصائية المحسوبة</th>
<th>قيمة F</th>
<th>متوسط المربعات</th>
<th>مجموع المربعات الحرية</th>
<th>درجات الحرية</th>
<th>مصدر التباين</th>
<th>الأبعاد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>بين المجموعات</td>
<td>0.303</td>
<td>1.201</td>
<td>1.178</td>
<td>2.356</td>
<td>2</td>
<td>تشخيص المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.981</td>
<td>178.524</td>
<td>182</td>
<td>184</td>
<td>182</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>-</td>
<td>180.879</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>في المغادر</td>
<td>0.160</td>
<td>1.851</td>
<td>1.053</td>
<td>2.105</td>
<td>2</td>
<td>تحديد أهداف المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.569</td>
<td>103.516</td>
<td>182</td>
<td>184</td>
<td>182</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>-</td>
<td>105.621</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>توليد المعرفة</td>
<td>0.162</td>
<td>1.836</td>
<td>1.126</td>
<td>2.252</td>
<td>2</td>
<td>توزيع المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.613</td>
<td>111.624</td>
<td>182</td>
<td>184</td>
<td>182</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>-</td>
<td>113.876</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>خزن المعرفة</td>
<td>0.138</td>
<td>2.000</td>
<td>1.293</td>
<td>2.585</td>
<td>2</td>
<td>توزيع التباين</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.646</td>
<td>117.606</td>
<td>182</td>
<td>184</td>
<td>182</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>-</td>
<td>120.191</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>نشر المعرفة</td>
<td>0.285</td>
<td>1.263</td>
<td>0.874</td>
<td>1.748</td>
<td>2</td>
<td>توزيع التباين</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.692</td>
<td>125.928</td>
<td>182</td>
<td>184</td>
<td>182</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>-</td>
<td>127.676</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>تطبيق المعرفة</td>
<td>0.012</td>
<td>4.509</td>
<td>3.321</td>
<td>6.641</td>
<td>2</td>
<td>توزيع المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.736</td>
<td>134.018</td>
<td>182</td>
<td>184</td>
<td>182</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>-</td>
<td>140.659</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>الدورة الكلية</td>
<td>0.081</td>
<td>2.549</td>
<td>1.273</td>
<td>2.545</td>
<td>2</td>
<td>توزيع المعرفة</td>
</tr>
<tr>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.499</td>
<td>90.861</td>
<td>182</td>
<td>184</td>
<td>182</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>-</td>
<td>93.406</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>184</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
</tbody>
</table>

يتفح من الجدول (35.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبين توجهات نظر الإدارة تعزى إلى متغيرات دورات التدريبية.
عدد الدورات التدريبية. وكانت الفروق في بعد تطبيق المعرفة، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

لإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البدنية للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في البعد السابق في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها تعزى إلى متغير عدد إداريبها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (36.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>المقارنات</th>
<th>الأبعاد</th>
<th>تطبيق المعرفة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>5-10</td>
<td>5</td>
<td>-0.48292*</td>
</tr>
<tr>
<td>5-10</td>
<td>5</td>
<td>0.18159</td>
</tr>
<tr>
<td>5-10</td>
<td>5</td>
<td>0.30133</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (36.4): نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البدنية للفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها تعزى إلى متغير عدد إداريبها.

تشير المقارنات الثنائية البدنية في الجدول (36.4) أن الفروق في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعد تطبيق المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية. كانت بين الإداريين الذين تلقوا أقل من 5 دورات تدريبية والإداريين الذين تلقوا أكثر من 10 دورات تدريبية الذين أكدوا بدرجة أكبر على ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بعد التطبيق في البلديات، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (37.4).
الإحراز المعيار | المتوسط الحسابي | العدد | عدد الدورات التدريبية | الأبعاد
--- | --- | --- | --- | ---
1.03 | 2.83 | 96 | +5 | تشخيص المعرفة
0.90 | 2.93 | 49 | 10-5 | تحديد أهداف المعرفة
0.98 | 3.12 | 40 | +10 | توليد المعرفة
0.75 | 3.39 | 96 | -5 | خزن المعرفة
0.79 | 3.54 | 49 | 10-5 | نشر المعرفة
0.70 | 3.65 | 40 | +10 | تطبيق المعرفة
0.78 | 2.95 | 96 | -5 | الدرجة الكلية
0.83 | 3.10 | 49 | 10-5 | متابعة المعرفة
0.72 | 3.22 | 40 | +10 | متابعة المعرفة
0.81 | 2.80 | 96 | -5 | متابعة المعرفة
0.88 | 3.03 | 49 | 10-5 | متابعة المعرفة
0.67 | 3.05 | 40 | +10 | متابعة المعرفة
0.88 | 2.76 | 96 | -5 | متابعة المعرفة
0.75 | 2.97 | 49 | 10-5 | متابعة المعرفة
0.78 | 2.93 | 40 | +10 | متابعة المعرفة
0.90 | 2.80 | 96 | -5 | متابعة المعرفة
0.83 | 2.98 | 49 | 10-5 | متابعة المعرفة
0.75 | 3.28 | 40 | +10 | متابعة المعرفة
0.72 | 2.94 | 96 | -5 | متابعة المعرفة
0.71 | 3.11 | 49 | 10-5 | متابعة المعرفة
0.64 | 3.22 | 40 | +10 | متابعة المعرفة

جدول رقم (37.4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداري بها تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية.

وهنا ترى الباحثة أن هذه النتيجة تعزز أهمية التدريب الإداري للمؤسسة بحيث كلما زاد عدد الدورات التدريبية التي يلتحق بها الموظف كلما زاد تطبيق المعرفة التي اكتسبها من خلال التدريب وتتفق هذه
النتيجة مع نتيجة دراسة العمري120 التي توصل إلى أن التدريب في مواقع العمل أكثر آلية مساهمة في إثراء رأس المال البشري.

120عمري، زياد، "دراسة أثر آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008م.
الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها.

*لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها.

للحصول من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4).

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدلالة الإحصائية</th>
<th>قيمة (r)</th>
<th>العدد</th>
<th>المتغيرات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>إدارة المعرفة*تحسين أداء العمليات الداخلية</td>
<td>0.000</td>
<td>194</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (4.38): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمل في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريبها.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.38) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظتي الخليل.
وبيت لحم من وجهة نظر إدارييها، بحيث كلما ازدادت درجة إدراك وتطبيق إدارة المعرفة ازدادت
أداء العمليات الداخلية داخل البلديات والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 بين إدارة المعرفة وتحسين التعلم
والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة
بين إدارة المعرفة وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها،
والنقطة التي هو واضح في الجدول رقم (39.3).

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغيرات</th>
<th>القيمة (r)</th>
<th>العدد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>إدارة المعرفة*تحسين التعلم والنمو</td>
<td>0.254*</td>
<td>194</td>
</tr>
</tbody>
</table>

جدول رقم (39.4): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين إدارة المعرفة
وتحسن التعلم والنمو في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (39.4) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند
المستوى α=0.05 بين إدارة المعرفة وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم
من وجهة نظر إداريها، بحيث كلما ازدادت درجة إدراك وتطبيق إدارة المعرفة ازداد التعلم والنمو
داخل البلديات والعكس صحيح، وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.
ملخص نتائج الدراسة:

1. أوضحت نتائج الدراسة أن واقع إدارة المعرفة كان منخفضاً في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجة نظر إدارتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (1.45).

2. أظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك كبير لدى الإدارة لجهة إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذا الإدراك (1.88)، مع انحراف معياري (0.21)، وتفوق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حجازي، 2005).

3. بيئة نتائج الدراسة وجود ممارسة متوسطة الدرجة لعمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذه الممارسة (3.06)، وقد جاء في مقدمتها: الممارسة في مجال تحديد أهداف المعرفة (4.94)؛ فتوابع المعرفة (3.06)، فتطبيق المعرفة (2.97)، تلاه خزن المعرفة (2.93)؛ فتشخيصها (2.91)، وأخيراً نشر المعرفة (2.91).

121 حجازي، هيثم، "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص بإتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة". أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005م. 54.

---

122 عاليان، محمد خليل، "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009م، 59.


125 حجازي، هيثم، "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص بإتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005م، 54.

126 البطاية، محمد تركي، "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم والتنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007م، 47.

127 دروزه، سوزان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008م، 50.57.

128 العزيبي، نيفاوي "أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية"، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن، 2009م، 58.

5. بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة إدراك إدراكي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وأن الفروق كانت بين الإداريين من حملة درجة البكالوريوس وحملة درجة البكالوريوس لصالح حملة درجة البكالوريوس الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى، وكانت الفروق أيضاً بين الإداريين من حملة درجة البكالوريوس وحملة درجة الماجستير، الذين كانت درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة هي الأعلى.

6. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة إدراك إدراكي بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة تعزى إلى متغيرات العمر والسمى الرازي وعدد سنوات الخبرة بعدد الدورات التدريبية فقد كانت درجة إدراك الإداريين وعلى اختلاف المتغيرات السابقة عالية لمفهوم إدارة المعرفة.

7. أوضحت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha = 0.05$ في درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريينها

---

129 Czarnitzk, Dirk & others, “Does Professional Knowledge Management Improve Innovation Performance At The Firm Level?”, center for eropion econonc research 612006,


131 Boumarafi, Behdja, “Knowledge Management And PerformanceIn UAE Business Organizations”, Knowledge Management Research & Practice, Vol. 6, Iss. 3,2008,64
تعزى إلى متغيرات العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. فقد أكد الإداريون وعلى
اختلاف المتغيرات السابقة ممارسة هذه العمليات بدرجة متوسطة في البلديات.
8. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى \( \alpha = 0.05 \) في درجة ممارسة
عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها تعزى إلى
متغير سنوات الخبرة. وكانت الفرق في أبعاد توليد المعرفة ونشرها وكانت الفروق بين
الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات والإداريين ذوي سنوات الخبرة من 11 -15
 سنة لصالح الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر على
ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المجالين السابقين في البلديات.
9. كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى \( \alpha = 0.05 \) في درجة
ممارسة عمليات إدارة المعرفة في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها
تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية وكانت الفروق في بُعد تطبيق المعرفة بين الإداريين
 الذين تلقوا أقل من 5 دورات تدريبية والإداريين الذين تلقوا أكثر من 10 دورات لصالح
الإداريين الأكثر من 10 دورات تدريبية الذين أكدوا بدرجة أكبر على ممارسة عمليات إدارة
المعرفة في بعد التطبيق في البلديات. وتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العمري، 2008).\(^{132}\)
10. أشار المبحوثين من خلال الإجابة على السؤال المفتوح في استبانة الدراسة إلى مجموعة
من تجارب النجاح في ممارسة إدارة المعرفة في البلديات المبحوثة منها تجربة بلدية الخليل في
إنشاء مركز خدمات الجمهور بعد تبادل للمعرفة بين الموظفين القدامى والموظفين الجدد

\(^{132}\) عمري، زياد،"دراسة آثار آليات وتكوينيات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات
الصناعية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008م.
للخروج بمتطلبات أنظمة إلكترونية تساعد على تبسيط إجراءات العمل وبالاستعانة بهدم
البرامج المحاسبية، وتجربة بلدية دورا في انجاز مشروع الهيكل للمدينة عن طريق تبادل
الحجم الكبير للمعرفة المتوفرة لدى موظفي قسم الهندسة مع الاستشاريين من خارج البلدية،
وتجربة بلدية بيت أمر في تطوير النظام المالي حيث تم الاستفادة من معرفة الموظفين
وملاحظاتهم لجمع متطلبات النظام المالي، وتجربة بلدية يطا في إنشاء وحدة للعطاءات
والمشترتيات من خلال جمع خبرات الموظفين والحقوق بدورات تدريبية خاصة، وتجربة بلدية
سعار في عمل دليل للإجراءات، وتجربة بلدية الظاهرية في تشغيل مجمع السيارات من خلال
تبادل المعرفة بين الموظفين والمجتمع المحلي والجهات الحكومية ذات العلاقة.

11. أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى α=0.05 بين
إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة
نظر إداريّة، بحيث كلما ازدادت درجة إدراك وتطبيق إدارة المعرفة أزداد أداء العملية
 الداخلية داخل البلديات والعكس صحيح. وتفتقر هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عليان، 2009،
ورشة (2009، Ho، دراسة (2007، Tsai، و دراسة (Tsai، 2007، Ho، دراسة (2007، Tsai، 2007، Ho، دراسة (2007، Tsai،

عليان، محمد خليل، "دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، رسالة
الماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2009، م.9

134 Ho، Chin-Tsang، "The Relationship Between Knowledge Management Enablers
And Performance"، Industrial Management & Data Systems Vol. 109 No. 1، Emerald
Group Publishing Limited، 2009، 65
135 Tsai، Chih-Hung& others، "Effect of Knowledge Management Systems on Operating
Performance: An Empirical Study Of Hi-Tech Companies Using Balance Score Card
Approach"، International Journal of Management، 2007، 62

161
12. كما أُكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين إدارة المعرفة وتحسين التعلم والنمو في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريّها، بحيث كلما ازدادت درجة إدراكي وتطبيق إدارة المعرفة ازداد التعلم والنمو داخل البلديات والعكس صحيح. وتنطبق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (دروزه، 2008)\(^{136}\)
الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

يتناول هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة بعد فحص نتائج الدراسة، كما تقدم الباحثة عددًا من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي خلصت إليها الدراسة.

2.5 المبحث الأول: الاستنتاجات

بعد عرض نتائج الدراسة تتناول الباحثة مجموعة من الاستنتاجات التي توصلت إليها في ضوء نتائج الدراسة.

- ترى الباحثة أنه وبالرغم من نتيجة الدراسة التي بينت أن واقع إدارة المعرفة في البلديات كان منخفضاً إلا أن الإداريين في البلديات يدركون أبعاد مفهوم إدارة المعرفة بشكل كبير.
- فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك كبير لدى الإداريين لمفهوم إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبجوثين في درجة إدراكهم لمفهوم إدارة المعرفة وفق متغيرات العمر والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية، حيث شملت الدراسة جميع فئات الوظائف.
الإدارة وأظهرت خصائص عينة الدراسة وجود تنوع بين المستخدمين من حيث عدد الدورات التدريبية وسنوات الخبرة، مما يعني انطباعاً عن وضع المؤسسة بشكل عام، بينما تشابهت خصائص عينة الدراسة من حيث الفترة العمرية حيث أن 58.3% من أفراد العينة هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم من (20 - 40 ) كما يظهر من خصائص عينة الدراسة جدول رقم (3.7).

بينما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في درجة إدراكيهم لمفهوم إدارة المعرفة وفق متغير المؤهل العلمي، لصالح حصة درجة الماجستير ثم البكالوريوس ثم الدبلوم ثم الثانوية ، وتعزو الباحثة ذلك إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة مما يؤهل حصة الشهادات الجامعية إلى إدراك أبعد مفهوم إدارة المعرفة بشكل أكبر من غيرهم.

ترى الباحثة أنه وبالرغم من انخفاض واقع إدارة المعرفة في البلديات محافظات الخليل وبعض لحم وعدم وجود إطار تنظيمي واضح لإدارة المعرفة في البلديات إلا أن الدراسة أظهرت أن إداريبي هذه البلديات يمارسون عمليات إدارة المعرفة بشكل متوسط. فقد أكد الإداريون وعلى اختلاف المتغيرات السابقة ممارسة هذه العمليات بدرجة متوسطة في البلديات وقد جاء ترتيب ممارسة هذه العمليات حسب الأهمية - من وجهة نظر المبحوثين - تحديد أهداف المعرفة ، فتوليد المعرفة، فتطبيق المعرفة، تلاه خزن المعرفة، فتشخيصها، وأخيراً نشر المعرفة وتعدو الباحثة ذلك إلى كون إدارة المعرفة هي سلسلة من العمليات التي قد تمارسها المنظمات دون وجود إطار تنظيمي صريح لها بحيث تكون عمليات إدارة المعرفة متواجدة ضمن سياسة التدريب للموارد البشرية أو ضمن سياسات الإدارة باتجاه تطوير...
الأداء، وضمن خطط تكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى تبسيط الإجراءات وتحسين العمليات الداخلية.

• وقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في درجة ممارستهم لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، تحديد أهداف، توليد، خزن، وتطبيق المعرفة) وفق متغيرات العمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي مما يدل من وجهة نظر الباحثة على إمكانية جميع المستخدمين الإداريين على اختلاف فئاتهم العمرية والعلمية والوظيفية على ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وهذا يؤدي إمكانية وضع إدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للبلديات مما يزيد من إسهامها في تحسين الأداء.

• بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في درجة ممارسة عمليات توليد ونشر المعرفة وفق متغير سنوات الخبرة حيث ظهرت الفروق في أبعد: توليد المعرفة ونشرها وكانت الفروق بين الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات والإداريين ذوي سنوات الخبرة من 11-15 سنة لصالح الإداريين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات الذين أكدوا بدرجة أكبر ممارسة عمليات توليد ونشر المعرفة. وتعزو الباحثة ذلك إلى كون ممارسة عملية توليد ونشر المعرفة يحتاج إلى التفاعل بين المستخدمين وعادة ما يموكل للموظف الجديد عدة مهام وظيفية في السنوات الأولى من عمله مما يزيد من مساهمته في عمليات توليد ونشر المعرفة الأمر الذي قد يفتحه الموظفون بعد مرحلة معينة من العمل، وذلك لاستقرار الموظف في عمل واحد مما يجعله ينخرط في روتين العمل دون محاولة تغيير نمط إجراءه للمهام الموكلة إليه، وهذا يتطلب من الإدارة العمل على تعزيز مساهمة المستخدمين ذوي الخبرة الأكثر من 11-15 سنة في
تدريب وتباين الخبرات مع المستخدمين الجدد والقدامى للعمل على تعميم خبراتهم والاستفادة
منها قدر الإمكان.

كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دالة إحصائية بين المبحوثين في درجة ممارسة
عملية تطبيق المعرفة وفق متغير عدد الدورات التدريبية، وكانت الفروق في بُعد تطبيق
المعرفة بين الإداريين الذين تلقوا أقل من 5 دورات تدريبية والإداريين الذين تلقوا أكثر من
10 دورات لصالح الإداريين الأكثر من 10 دورات تدريبية، الذين أكدوا بدرجة أكبر على
ممارسه عمليات إدارة المعرفة في بعد التطبيق في البلديات. وترى الباحثة أن ذلك يتفق مع
دراسة (العمري، 2008) التي أظهرت أن التدريب في مواقع العمل أكثر آلة مساهمة
في إثراء رأس المال البشري.

أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية
في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم من وجهة نظر إداريها، إذ أنه كلما ازدادت درجة
إدراك وتطبق إدارة المعرفة ازداد تحسن أداء العمليات الداخلية داخل البلديات والعكس
صحيح، وتعزو الباحثة العلاقة الطردية بين إدارة المعرفة وتحسين العمليات الداخلية إلى
مساهمة إدارة المعرفة في تنظيم الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها البلديات
والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات المواطنين وأهداف البلديات. وتفتقر هذه النتيجة مع

---

137 العمري، زياد، "دراسة أثر آليات وتقنية إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في الشركات الصناعية الأردنية"، أطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008م.
outcome of research (Al Olayan, 2009)\(^ {138}\) which showed that there was a positive correlation between knowledge management and performance at the level of the organizational environment, and its correlation with this outcome with the results of research (Ho, 2009)\(^ {139}\) which concluded that the impact of knowledge management on performance from where it was towed and implemented in the practices of the companies, and its correlation with this outcome with the results of research by Tsai, 2007\(^ {140}\) which showed that the performance of the management practices improved after implementing knowledge management by 5-10%.

- The research results showed a positive correlation between knowledge management and performance and improving learning and growth in the cities of the Febrare region. Only a high opinion of administrative management, if it is found in the organization, will lead to an impact on the relationship of the organizational environment with knowledge management and learning and growth to a level of participation in the management of knowledge in determining the needs of development and improvement of the organization and knowledge and identify the organizational structure to achieve and learn in the long planning horizon, as it is participation in the management of knowledge in determining the plans and decisions of these factors from the development of the strategies and knowledge management and implementation of these outcomes through the strategies and knowledge management.

---


3.5 المبحث الثاني: التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة من هذه الدراسة تقدم الباحثة التوصيات التالية:

أولا: توصيات خاصة بإدارة البلديات

1. ضرورة إدخال إدارة المعرفة ضمن الخطط الاستراتيجية للبلديات وإشراك المستخدمين بإعداد هذه الخطط للبلديات من خلال عقد ورشات عمل داخل البلديات تضم المستخدمين من دوائر التخطيط والتطوير والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

2. إنشاء فرق عمل متخصصة تضم مستخدمين من دوائر الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والتدريب والتطوير تكون مهمتها نشر مفهوم إدارة المعرفة وتنظيم عملياتها وذلك من خلال إصدار نشرات تعريفية بإدارة المعرفة وطباعة لوحات إعلانية للتعريف بأبعاد إدارة المعرفة وعقد ورش عمل حول إدارة المعرفة بحيث تضم مستخدمين من كافة الفئات الوظيفية.

141 دروز، سوزان "العلاقة بين إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008م.
3. إلقاء المستخدمين الإداريين ذوي المؤهل العلمي الأقل من البكالوريوس ببرامج تدريبية خاصة بهدف زيادة إدراكهم للمفاهيم الإدارية الحديثة والعمل على زيادة عدد الدورات التدريبية التي يتم إلقاء المستخدمين بها بحيث تركز هذه الدورات على طرح المفاهيم الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والمجالات والعمليات أثرها على الأداء بالإضافة إلى المواضيع الإدارية الحديثة وسيلة تطبيقها والاستفادة منها.

4. إلقاء المستخدمين ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات ببرامج خاصة لتخلصهم من روتين العمل وإعادة دمجهم مع المستخدمين الجديد بحيث تشمل هذه البرامج التدريب على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في بيئة العمل واشراك المستخدمين القديمي في وضع الخطط وتدريب المستخدمين الجدد وحل المشكلات وايجاد الآليات التي تساهم في تبسيط الإجراءات.

5. اعتماد إدارة المعرفة كأحد معايير تقييم أداء المستخدمين لضمان تحسين وتطوير أدائهم بشكل أفضل وذلك من خلال صياغة الأنظمة والتعليمات المتعلقة بذلك.

ثانياً: توصيات خاصة بوزارة الحكم المحلي

1. تطوير الهياكل التنظيمية للبلديات بما يتضمن وجود دائرة مختصة لإدارة المعرفة فيها بحيث تتبع هذه الدائرة لرئيسي البلدية بشكل مباشر أو تكون جزء من دائرة التخطيط والتطوير.

2. تنظيم لقاءات وورشات عمل بين البلديات بهدف تبادل المعرفة بينها.

3. تشجيع البلديات على تحسين الأداء من خلال تشجيع وتحفيز وتحقيق جائزة سنوية للبلديات التي تحقق أفضل أداء.
4. دراسة تجارب بلديات الدول العربية في تطبيق إدارة المعرفة مثل أمانة عمان الكبرى وبلدية دبي وذلك بإيفاد مستخدمين إلى هذه البلديات لدراسة تجاربها. بهدف الاستفادة من تجاربها.

5. اعتماد نموذج يوضح تأثير عمليات إدارة المعرفة بحيث يُبنى على أثر ممارسة كل عملية من عمليات إدارة المعرفة من حيث (التشخيص، وضع الأهداف، التوليد، التخزين، النشر، التطبيق) على تحسن أداء العمليات الداخلية وتحسين النمو والتعلم بحيث كلما زادت درجة ممارسة هذه العمليات كلما زاد التحسن في أداء العمليات الداخلية والنمو والتعلم داخل البلديات والعكس صحيح كما يوضح الشكل التالي:

نموذج تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة على الأداء (من إعداد الباحثة)
ثالثاً: توصيات خاصة بالأبحاث المستقبلية

إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتناول إدارة المعرفة في البلديات في موضوعات التخطيط لإدارة المعرفة، واعتماد إدارة المعرفة كمعيار لتميز الأداء.